
BACHELORARBEIT

Jannis Eberhard

Markenmanagement

im Automobilbusiness

**Club- und Community-Management
am Beispiel der Marke Porsche**

2016

BACHELORARBEIT

Markenmanagement im Automobilbusiness

Autor:
Jannis Eberhard

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM12wM4-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Volker J. Kreyher

Zweitprüfer:
Henrik Freund

Einreichung:
Mittweida, 08.01.2016

BACHELOR THESIS

Brand Management in the Automotive Sector

Club- and Community-Management using the example
of Porsche

author:

Jannis Eberhard

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM12wM4-B

first examiner:

Prof. Dr. Volker J. Kreyher

second examiner:

Henrik Freund

submission:

Mittweida, 08.01.2016

Bibliografische Angaben

Eberhard, Jannis:

Markenmanagement im Automobilbusiness – Club- und Community-Management am Beispiel der Marke Porsche

Brand-Management in the Automotive Sector - Club- and Community-Management in the example of Porsche

57 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

Abstract

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Brand-, Club- und Community-Management im Automobilmarketing, insbesondere am Sportwagenbauer Porsche.

Die Traditions-Märkte sind stark gesättigt, sodass die Hersteller meist nur die Anteile untereinander verschieben können. Die neuen Märkte bauen sich erst langsam auf und werden meist durch Krisen erschüttert. Ein wichtiges Augenmerk liegt daher in der Markenführung, mithilfe die Hersteller sich von anderen Marken differenzieren und so dem Wettbewerb standhalten können. Brand Communities stellen eine weitere Stütze dar, um das Image der Marken durch die Konsumenten zu fördern.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
Abbildungsverzeichnis	2
1 Einleitung	3
2 Markenaufbau durch Markenkommunikation	5
2.1 Identitätsorientierte Markenführung	8
2.1.1 Markenidentität als Führungskonzept	9
2.1.2 Markenimage als Kommunikationswirkungskonzept	12
2.2 Strategische Fragen der Markenkommunikation	13
2.3 Operative Fragen der Markenkommunikation	16
2.3.1 Klassische Kommunikationsinstrumente	16
2.3.2 Innovative Kommunikationsinstrumente	23
2.3.3 Community-Marketing	25
3 Automobil-Business	27
3.1 Strukturdaten	27
3.2 Herausforderungen an das Automobilmarketing	31
3.2.1 Zielgruppenmarketing/-management	34
3.2.2 Marktinnovationen/neue Märkte	36
3.2.3 Neue Handelskonzepte	39
3.3 Brand Communities in der Automobilwirtschaft	42
4 Brand, Club und Community Management bei Porsche	43
4.1 Vorstellung des Unternehmens	43
4.2 Kommunikation und Marketing von Porsche	44
5 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen zur Optimierung des Markenmanagements von Automobilkonzernen	55
Literaturverzeichnis	XI
Eigenständigkeitserklärung	XVIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Porsche-Werbung aus den 1990er Jahren	4
Abbildung 2: Identitätsbasierte Markenführung.....	9
Abbildung 3: Marke als Konzept	11
Abbildung 4: Corporate Identity.....	14
Abbildung 5: Porsche Zentrum Stuttgart.....	15
Abbildung 6: Porsche Werbung von 1976.....	17
Abbildung 7: Facebook-Fans verschiedener Automobilmarken (Stand: 20.10.15)	24
Abbildung 8: weltweite PKW-Verkäufe.....	29
Abbildung 9: Marktforschungsstudie zum Thema Autokauf.....	35
Abbildung 10: Porsche-Produktion 2014.....	37
Abbildung 11: Verkaufszahlen ASEAN	38
Abbildung 12: Porsche Hybrid- und Elektrofahrzeuge	45
Abbildung 13: Porsche Driving Experience.....	46
Abbildung 14: Porsche Camp4 und Ice-Force-Training in Finnland	48
Abbildung 15: Porsche Drive am Porsche Museum Stuttgart	52
Abbildung 16: Poggenpohl-Küche in Zusammenarbeit mit Porsche Design.....	53
Abbildung 17: Porsche Club Treffen, Freiburg.....	54
Abbildung 18: Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen	58

1 Einleitung

Die deutsche Automobilindustrie hat eine gesamtwirtschaftliche Bedeutung, da dort die Premiumhersteller, sowie in Teilen auch die Zulieferer, beheimatet sind. Ebenso arbeiten hunderttausende Arbeitnehmer in den verschiedenen Unternehmen und Konzernen. Dadurch muss dieser enorme Wirtschaftszweig immer weiter entwickelt und optimiert werden, zum einen um ein stetiges Wachstum zu erreichen und zum anderen, um die notwendigen Einsparungen bei CO₂ und anderen giftigen Gasen sowie Feinstaub in Bezug auf die Nachhaltigkeit und den Umweltschutz zu steigern. In der heutigen Zeit ist es für die meisten Automobilhersteller sehr schwer geworden ihre Zielgruppen auf kommunikativem Wege zu erreichen. Es herrscht eine regelrechte Informationsflut mit der die potenziellen Kunden überhäuft werden. Um hier aus der Masse herauszustechen, müssen sich die Hersteller bzw. deren Marketingabteilungen viel Kreatives einfallen lassen. Die Reizüberflutung kann den einen oder anderen Kunden schlichtweg belasten und dies führt zu einer Abneigung gegenüber den diversen Kommunikationsinstrumenten, sodass man teilweise gar nicht an die Menschen herantreten kann, ohne dass sie sich überfordert fühlen. Aus diesem Grund ist ein wesentlicher Bestandteil das Marketing sowie das Markenmanagement und insbesondere auch die Markenkommunikation.

Durch spezielle Kommunikationsformen bzw. -instrumente können Zielgruppen auf emotionaler Ebene erreicht werden, sodass eine Bindung mit der Marke oder dem Produkt entstehen kann. Gerade im Bereich des Luxussegments, wenn man an Marken wie Bugatti, Ferrari oder Porsche denkt, ist die emotionale Bindung von höchster Bedeutung. Die Luxusbranche ist ein sehr umkämpfter Markt, weil sich die Marken sehr gering voneinander unterscheiden. Durch das hierbei bestehende Überangebot kann der Kunde die Produkte nicht wirklich differenzieren und entscheidet sich womöglich für eine Marke, die den besseren Kundenservice oder zusätzlich einzigartige Erlebnisse bietet. Infolge dessen muss eine genaue Kenntnis über die Zielgruppe und deren Kaufabsichten für Luxusprodukte erlangt werden. Dadurch können entsprechende Maßnahmen entwickelt werden, um aus Produkten Markenerlebnisse zu gestalten und die Kunden somit emotional anzusprechen, sodass sie etwas mit dem Unternehmen verbindet.¹ Hier spielen Preise eine nachgelagerte Rolle, sofern die Kundschaft sich mit dem Produkt schnell anfreunden kann. Ebenso sind die technischen Eigenschaften, die sowieso fast immer

¹ Vgl. Huber F./ Matthes I./ Hamprecht J. et al. 2012, S. 44.

in der Oberliga angesiedelt sind, ein weniger wichtiges Entscheidungskriterium. Es geht vielmehr um die subjektiven Eigenschaften, wie man in der folgenden Porsche-Werbung aus den 1990er Jahren erkennen kann.²



Abbildung 1: Porsche-Werbung aus den 1990er Jahren.

² Porsche Clubs.

2 Markenaufbau durch Markenkommunikation

Marken werden schon seit Jahrhunderten entwickelt und genutzt, um Produkte oder Unternehmen wie z.B. Apple oder Coca-Cola von der Konkurrenz zu unterscheiden. Allerdings können Dienstleistungen und Personen, wie z. B. American Express oder Sebastian Vettel, ebenso eine Marke darstellen. In früheren Jahren waren die Märkte noch sehr überschaubar und eine Abgrenzung konnte sehr einfach durchgeführt werden. In der heutigen Zeit ist es jedoch sehr schwer geworden sich von Mitbewerbern und deren Produkten abzugrenzen, da eine hohe Homogenität vorzufinden ist. Gleichmaßen müssen sich die Konsumenten genau mit den Produkten und Dienstleistungen befassen, um Unterschiede bzw. Vor- und Nachteile festzustellen, da diese im Allgemeinen nahezu äquivalent sind. Die Kunst für das Unternehmen ist es, sich hier von der Konkurrenz zu differenzieren und eine hohe Wiedererkennung zu generieren.

Die Markenkommunikation hat das Ziel eine Marke in den Köpfen der Kunden aufzubauen und das Image einer Marke zu verbessern, wodurch sich der Absatz erhöhen sollte. Die Markenkommunikation gehört zur Kommunikationspolitik, wodurch durch die Kommunikationsstrategie des Unternehmens gestaltet und umgesetzt wird. Dies wird durch die Öffentlichkeitsarbeit (PR – *public relations*) und viele verschiedene Bereiche wie *story telling*, *agenda setting*, *social media* und die Pressearbeit realisiert.³ Es müssen zentrale Botschaften wie der Produktnutzen bzw. die Vorteile einfach und nachvollziehbar vermittelt werden.⁴ Denn das beste Produkt kann nicht verkauft werden, wenn die potentiellen Kunden nichts davon erfahren. In der heutigen Zeit werden die Konsumenten mit Informationen und Werbebotschaften überall regelrecht überflutet, sei es im Radio, im Fernsehen, auf Smartphones, in Zeitungen und Zeitschriften und anderen Medien.

Es ist ungemein wichtig geworden irrelevante von relevanten Informationen zu trennen und sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Die Botschaften der Markenkommunikation müssen kurz und prägnant sein, damit sie einfach nachvollzogen und auch im Kopf des Konsumenten bleiben und er sich daran erinnern kann. Im Vordergrund steht der Produktnutzen mit den dazugehörigen Vorteilen, alles weitere ist zu überladen und

³ Markenkommunikation 2.

⁴ Markenkommunikation 1.

lenkt wiederum ab. Ebenso sollten Funktionen, die die Produkte der Konkurrenz größtenteils auch anbieten, nicht übermäßig erwähnt werden bzw. nicht in den Vordergrund gestellt werden.

Die Markenkommunikation ist das Instrument wodurch eine starke Markenidentität und ein positives Markenimage aufgebaut werden kann. Dadurch wird eine Marke aufgebaut, die im weiteren Verkauf in der richtigen Position im Markt etabliert werden kann. Des Weiteren muss eine Markenbekanntheit aufgebaut werden, die sich in zwei Arten unterscheiden lässt. Dies wird in Punkt 2.1.2 näher behandelt.

Eine Marke kann als ein in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen der Marke fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung definiert werden.⁵ Dies bedeutet, dass Marken in den Köpfen der Konsumenten und Interessenten verschiedene Wirkungen erzielen. Zum einen kann dies Interesse, Abneigung oder auch Unsicherheit bzw. Unentschlossenheit hervorrufen.

Ein anderer Aspekt der Markenbindung kommt aus dem rechtlichen Sektor. Als Marke können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, [...] geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.⁶ Dies bedeutet, dass die Marke einen Schutzbereich bekommt, allerdings nur in dem Land in dem die Marke auch eingetragen ist. Für Deutschland ist das Deutsche Patent – und Markenamt zuständig.

Ein Zitat von David Neumann verdeutlicht den Markenbegriff in Bezug auf die Notwendigkeit bei vielen Konsumenten: „Marken gelten als enge „Lebensgefährten“, nach denen Konsumenten verlangen, die sie bewundern oder gar lieben.“⁷

⁵ Vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, S. 6.

⁶ Vgl. Markengesetz §3 (1).

⁷ Vgl. Neumann 2003, S. 17.

Interne Markenkommunikation

Die zentrale Kommunikation geht meist von einer zentralen Kommunikationsabteilung aus. Hierbei werden die Kommunikationsinhalte in der Regel durch schriftliche Medien wie z.B. Mitarbeiterzeitschriften, Newsletter oder Rundschreiben, übermittelt. Diese Methode wird auch als Push-Prinzip benannt. Dabei wird nicht auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter eingegangen.⁸ Beim Pull-Prinzip sucht der Mitarbeiter aktiv nach Informationen, die z. B. über das Intranet abgerufen werden können. Eine weitere Möglichkeit der sind Markenworkshops.⁹ Die Kaskadenkommunikation beginnt weit oben im Unternehmen, idealerweise auf Ebene der Geschäftsführung. Dabei werden Markeninformationen bei dieser Form der Kommunikation top-down durch die Hierarchie weitergegeben.¹⁰ Dagegen ist unter der lateralen Kommunikation die informelle Kommunikation zwischen Mitarbeitern zu verstehen, z.B. durch Geschichten bzw. Anekdoten über die Marke.¹¹ Die persönliche Markenkommunikation beschreibt die direkte Kommunikation von Mitarbeiter zu Mitarbeiter, ohne Medium, z.B. Gespräche mit Vorgesetzten und Kollegen.¹² Die massenmediale Markenkommunikation ist um Umkehrschluss zur persönlichen Markenkommunikation an viele Personen gerichtet und bietet dadurch wenige Interaktionsmöglichkeiten. Die Medien sind in der Regel Zeitungen, Fernsehen oder das Internet.¹³

Externe Markenkommunikation

Die Mediawerbung „[...] ist eine Form der unpersönlichen, mehrstufigen und indirekten Kommunikation, die sich öffentlich und ausschließlich über technische Verbreitungsmittel, vielfach einseitig [...] an ein disperses Publikum richtet.“¹⁴ Public Relations bezeichnet ein Instrument zur „[...] Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle aller Aktivitäten eines Unternehmens, um bei ausgewählten Zielgruppen (extern und intern) um Verständnis sowie Vertrauen zu werben und damit gleichzeitig kommunikative Ziele des Unternehmens zu erreichen.“¹⁵ Mit der externen Markenkommunikation werden jedoch in erster Linie externe Ziele verfolgt.¹⁶

⁸ Vgl. Batt 2013, S. 48.

⁹ Vgl. Batt 2013, S. 48.

¹⁰ Vgl. Batt 2013, S. 48.

¹¹ Vgl. Batt 2013, S. 48.

¹² Vgl. Batt 2013, S. 49.

¹³ Vgl. Batt 2013, S. 49.

¹⁴ Vgl. Batt 2013, S. 49.

¹⁵ Vgl. Batt 2013, S. 49.

¹⁶ Vgl. Batt 2013, S. 50.

2.1 Identitätsorientierte Markenführung

In der Vergangenheit waren Marken sehr starr und wurden nur etwa alle fünf bis sieben Jahre verändert bzw. an die Zeit angepasst. Heutzutage muss dies allerdings viel schneller von statten gehen, da sich die Umwelteinflüsse ständig ändern. Das Unternehmen muss sich und seine Produkte ständig von der Konkurrenz differenzieren, um gegen den Wettbewerb Vorteile aufzubauen. Um hier *up-to-date* zu sein, spielt die Markenführung eine sehr wichtige Rolle. Die Hauptaufgabe der identitätsorientierten Markenführung besteht nun darin, dass eine eigenständige und stimmige Markenidentität geschaffen wird, um ein Vorstellungsbild bei den relevanten Zielgruppen zu erzeugen. Dies bedeutet, dass die charakteristischen Eigenschaften der Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens genauso auch von der Marke selbst, von den Konsumenten bzw. allen relevanten Zielgruppen wahrgenommen werden müssen.¹⁷ Wesentlich ist hierbei die Markenidentität, die Vertrauen in die Marke beim Konsumenten schaffen soll und auch die Grundlage einer langfristigen Kundenbindung bietet.¹⁸ Eine Markenidentität entsteht allerdings erst aus einer wechselseitigen Beziehung zwischen internen (Selbstbild) und externen (Fremdbild) Zielgruppen einer Marke.¹⁹ Das Nutzenversprechen ist der Kern der Markenidentität. Hierbei geht es bei Luxusmarken weniger um technische Eigenschaften, als um abstraktes, ästhetisch-kulturelles Nutzenversprechen. Es darf hierbei nicht zu Differenzen oder Widersprüchen kommen. Dies hätte zur Folge, dass die Marke und das Produkt als unglaubwürdig eingestuft werden und somit der Absatz sinken würde. Zu Beginn der Industrialisierung und der fortschreitenden Massenproduktion sind persönliche Geschäftsbeziehungen zwischen den produzierenden Unternehmen und dem Endverbraucher verloren gegangen.²⁰ Durch die meist noch sehr neue Produktionstechnik kam es dabei oft zu einer schwankenden Qualität der Fertigerzeugnisse. Im 20. Jahrhundert diente die Markierung von Waren lediglich als Eigentumskennzeichnung und Herkunftsnachweis.²¹ Im Zuge der Industrialisierung und der Massenproduktion entstanden viele technische Innovationen, die den Kern für eine erfolgreiche Markenkommunikation und Markenbildung boten.²²

¹⁷ Markenführung.

¹⁸ Vgl. Meffert/Burmann 2002, S. 28.

¹⁹ Vgl. Meffert/Burmann 2005, S. 475.

²⁰ Vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S. 22.

²¹ Vgl. Linxweiler 2001, S. 49.

²² Vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S. 22.

Mellerowicz definierte Marken wie folgt: „...für den privaten Bedarf geschaffene Fertigwaren, die in einem größeren Absatzraum unter einem besonderen, die Herkunft kennzeichnenden Merkmal (Marke) in einheitlicher Aufmachung, gleicher Menge sowie in gleichbleibender und verbesserter Güte erhältlich sind und sich dadurch sowie durch die für sie gleichbleibender und verbesserter Güte erhältlich sind und sich dadurch sowie durch die für sie betriebene Werbung, die Anerkennung der beteiligten Wirtschaftskreise (Verbraucher, Händler, Hersteller) erworben haben (Verkehrsgeltung).“²³

Ab Mitte der 1960er Jahre wandelte sich der Verkäufermarkt zu einem Käufermarkt. Es bestand ein Überangebot, sodass die grundlegenden Verbrauchsgüter des alltäglichen Bedarfs und auch die langlebigen Gebrauchsgüter befriedigt waren.²⁴

Im folgenden Schaubild wird die identitätsbasierte Markenführung in Anlehnung an Meffert von Prof. Dr. Volker Kreyher veranschaulicht:²⁵

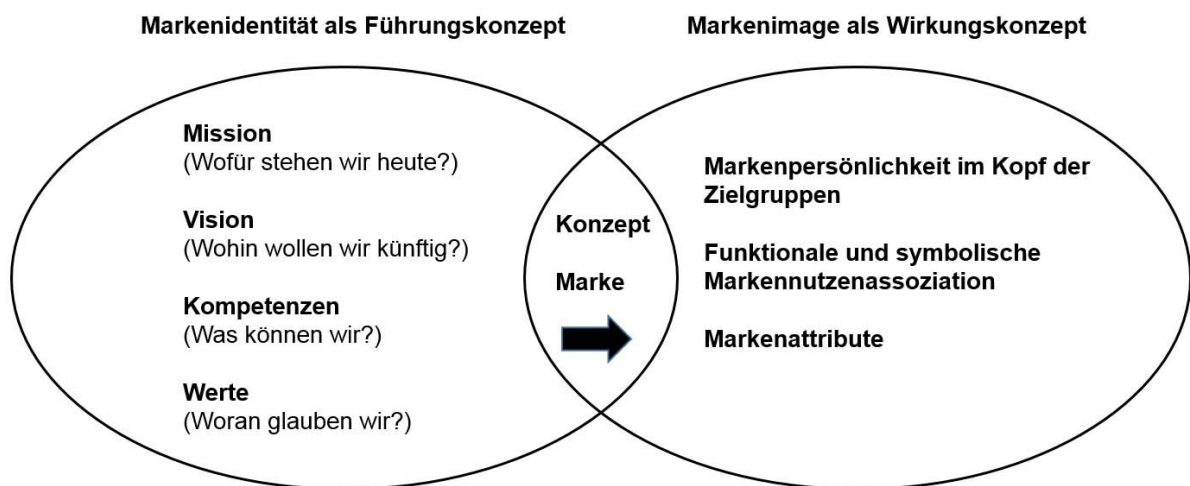


Abbildung 2: Identitätsbasierte Markenführung

2.1.1 Markenidentität als Führungskonzept

Die klassische einseitige Outside-in-Perspektive (externe Wahrnehmung) wurde um die Inside-out-Perspektive (interne Reflexion des eigenen Tuns) ergänzt. Dadurch wird das Selbstbild der Marke von internen Zielgruppen analysiert. Die Markenidentität ist sozusagen das Selbstbild der Marke, wodurch das Markenimage das Fremdbild der Marke

²³ Vgl. Mellerowicz 1963, S. 39.

²⁴ Vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S. 23.

²⁵ Vgl. Kreyher 2015, S. 23.

darstellt. So steht im Mittelpunkt der Markenidentität die Formulierung des Kundennutzens, der aus Sicht des Kunden von der Marke erfüllt werden soll. Man spricht hierbei von der Kernkompetenz der Marke. Die Markenidentität wird im Unternehmen aktiv und ständig gelebt und weiterentwickelt. Sie umfasst die raumzeitlich gleichartigen Merkmale der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen. Das Markenimage kann sich wiederum von den externen Zielgruppen erst nachgelagert entwickeln und festigen. Es ist ein in der Psyche relevanter externer Zielgruppen fest verankertes, verdichtetes, wertendes Vorstellungsbild einer Marke.²⁶ Unternehmen müssen sich ihrer Markenidentität bewusst werden und diese in Form der vier Schlüsselemente, Mission, Vision, Kompetenzen und Werte, herausarbeiten.

„Die Markenkompetenzen, welche auf den Ressourcen und organisatorischen Fähigkeiten eines Unternehmens beruhen, begründen die spezifischen Wettbewerbsvorteile der Marke und sichern diese ab. Die Gestaltung der Identität wird langfristig neben den Kompetenzen geleitet und motiviert durch die Markenvision. Die Markenwerte geben vor, woran die Marke und ihre Repräsentanten glauben.“²⁷ Dadurch kann sich beim Konsumenten ein Markenimage bilden und zwar im besten Falle so, wie sich das Unternehmen dies vorstellt. Daraus können sich beim Konsumenten sehr wichtige Eigenschaften bilden, wie funktionale und symbolische Markenassoziationen, die der Verbraucher im Hinterkopf hat, wenn er die Marke sieht oder davon hört. Ein aktuell negatives Beispiel ist Volkswagen. Wenn man die Marke hört, werden sehr viele Personen durchaus an den Abgasskandal denken, was der Marke und vor allem dem Unternehmen in seinem Ruf schadet. Ein weiteres wichtiges Merkmal sind Markenattribute die hervorgerufen werden, wie z.B. „qualitativ hochwertig“, „innovativ“, „energieeffizient“ etc.

Die Markenherkunft, also die Historie einer Marke spielt auch eine sehr entscheidende Rolle bei der Identität gerade von Luxusmarken wie Porsche etc. „Der Einfluss des Herkunftslandes eines Produktes ist eng verbunden mit den Kompetenzstrukturen, die einem Land zugesprochen werden. Deutschland wird beispielsweise im Bereich der Ingenieurleistungen eine hohe Kompetenz zugesprochen.“²⁸ Porsche wurde im Jahr 1931 gegründet und dies ist somit für unmittelbare Konkurrenten eine Markteintrittsbarriere, da sie dies nicht einfach imitieren können. Ein enormer Wettbewerbsvorteil wächst damit von Jahr zu Jahr in dem das Unternehmen und die Marke älter werden. Natürlich haben auch Gründerpersönlichkeiten einen sehr hohen Einfluss auf die Markenidentität.

²⁶ Vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S. 30.

²⁷ Vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S. 44.

²⁸ Vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S. 45.

Gerade wenn Unternehmensgründer gleichzeitig auch Namensgeber sind, wie im Beispiel Porsche, Ferdinand Porsche. Ein weiterer Aspekt ist das Herkunftsland. So produziert Porsche seine Fahrzeuge bis auf den Boxster, der zum Teil in Finnland zusammengebaut wird, ausschließlich in Deutschland. Die Zulieferer stammen laut eigenen Angaben auch zu 90% aus Deutschland. Um den Unternehmenserfolg voranzutreiben ist die Markenführung somit ein sehr wichtiges Element der Unternehmensführung.

Im folgenden Schaubild wird die Marke als Konzept von Prof. Dr. Volker Kreyher dargestellt.²⁹



Abbildung 3: Marke als Konzept

Wie aus dem Schaubild hervorgeht, leitet sich aus der Markenidentität die Formulierung des Kundennutzens bzw. das an die Nachfrager kommunizierte Markennutzenversprechen ab.³⁰ Dem Markennutzenversprechen stehen die Markenerwartungen der Nachfrager gegenüber. Diese werden teilweise oder vollständig durch das Markennutzenversprechen determiniert.³¹ Das Markenverhalten der internen Zielgruppen leitet sich

²⁹ Vgl. Kreyher 2015, S. 24.

³⁰ Vgl. Batt 2013, S. 9.

³¹ Vgl. Batt 2013, S. 9.

ebenfalls aus der Markenidentität ab und bestimmt zu einem Großteil die Markenerfahrungen der externen Zielgruppe.³² Von zentraler Bedeutung ist das Einlösen des Markennutzenversprechens durch ein markenkonformes Verhalten, aller an der Markenführung Beteiligten (der internen Zielgruppe). Ein solches Verhalten wird durch den Einsatz der Internen Markenführung gesteuert.³³ Erfahren Nachfrager, dass das Markennutzenversprechen und die dadurch hervorgerufenen Markenerwartungen durch das Markenverhalten der internen Zielgruppe konsistent umgesetzt werden, führt dies zu einer positiven Markenwahrnehmung.³⁴

2.1.2 Markenimage als Kommunikationswirkungskonzept

Das Markenimage ist ein in der Psyche der relevanten externen Zielgruppen fest verankertes, verdichtetes und wertendes Vorstellungsbild einer Marke. Durch die subjektive Wahrnehmung wird festgestellt, ob die Marke zur Befriedigung der Bedürfnisse des Individuums geeignet ist. Allerdings muss die Bekanntheit der Marke bei den externen Zielgruppen vorausgesetzt sein, um das Markenimage zu bilden.³⁵ Die Markenbekanntheit wird durch *brand recall* und *brand recognition* bemessen. *Brand recall* bedeutet, dass sich die potenziellen Nachfrager an ein Markenzeichen erinnern. Bei der *brand recognition* wird die Marke durch eine akustische oder visuelle Unterstützung erkannt.³⁶ Das Markenimage wird in das subjektive Markenwissen und den Nutzen der Marke für den jeweiligen Nachfrager aufgespalten. Dabei entsteht neben dem funktionalen Nutzen auch ein symbolischer Nutzen für den Nachfrager, der für das Kaufverhalten ebenso wichtig ist.³⁷ Dabei gleichen sich die funktionalen Nutzen konkurrierender Marken immer mehr an, wodurch der symbolische Nutzen eine andere Gewichtung erfährt. Das subjektive Markenwissen steht für das wahrgenommene und gespeicherte Wissen der Nachfrager über die Markenidentität. Die Markenidentität kann direkt vom Management einer Marke gesteuert werden. Im Gegensatz ist dies beim subjektiven Markenwissen und dem subjektiv wahrgenommenen Markennutzen nicht möglich, da diese von der Art der Übermittlung nach außen abhängen. Denn diese Informationsübermittlung findet durch die Marken- und Produktverwendung, aber ebenso durch sämtliche Markenkommunikation wie Pressemitteilungen, soziale Medien etc. statt. Insofern ist die Einbindung aller

³² Vgl. Batt 2013, S. 10.

³³ Vgl. Batt 2013, S. 10.

³⁴ Vgl. Batt 2013, S. 10.

³⁵ Vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S. 59.

³⁶ Vgl. Aaker 1991, S. 61.

³⁷ Vgl. Burmann/Meffert/Feddersen 2007, S. 10.

Markenmitarbeiter von höchster Bedeutung und ein klares und verständliches Markenimage zu entwickeln. Der vom Nachfrager wahrgenommene funktionale Nutzen entsteht in erster Linie durch das subjektive Wissen des Nachfragers über die Produkte und Dienstleistungen, sowie die Kompetenzen und die Herkunft der Marke. Der symbolische Nutzen hängt wiederum vom Wissen über die Vision, die Persönlichkeit, die Werte und die Herkunft ab.³⁸

2.2 Strategische Fragen der Markenkommunikation

Die strategische Markenkommunikation stärkt das Image einer Marke durch geplante Maßnahmen, die durch das CI -*corporate identity*-, also die Unternehmensidentität oder auch Unternehmenspersönlichkeit, realisiert werden. Mit einer genau formulierten Mission und Vision des Unternehmens und den daraus resultierenden Leitbildern und Leitlinien für Führungskräfte und Mitarbeiter soll das Corporate Identity als Kommunikationskonzept verwirklicht werden.³⁹ „In der Wirtschaftspraxis ist (...) Corporate Identity die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens, nach innen und außen, auf der Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, (...) mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen".⁴⁰ Hierbei besteht das Ziel das Unternehmen klar, einheitlich und sympathisch darzustellen. Genauso muss sich das Unternehmen das Ziel setzen sich mit seinem Erscheinungsbild eindeutig von der Konkurrenz abzuheben. Nach außen sollte sich ein Unternehmen einzigartig präsentieren und einen hohen Wiedererkennungswert schaffen, um viele Kunden zu generieren. In großen Unternehmen gibt es eigene Corporate Identity-Regeln, die sich mit einem individuellen Firmenprofil und der Imageentwicklung befassen. Das Corporate Identity besteht aus den folgenden drei Elementen:

³⁸ Vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S. 60.

³⁹ Vgl. Adjouri 2014, S. 139.

⁴⁰ Vgl. Birkigt/Stadler 2002, S. 18.

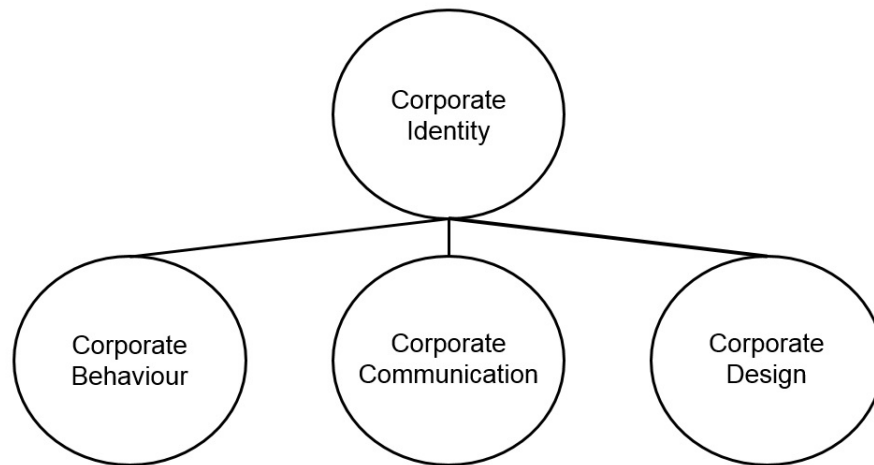


Abbildung 4: Corporate Identity

Corporate Behaviour

Das Corporate Behaviour beschreibt das Verhalten des Unternehmens nach außen, gegenüber den Kunden und der Öffentlichkeit sowie nach innen, sprich an die Mitarbeiter. Man spricht auch von Unternehmenskultur oder einem Verhaltenskodex, der eingehalten werden muss. Hierbei versteht man bspw. die Preispolitik, den Führungsstil, den Mitarbeiterumgang oder den Stil der Öffentlichkeitsarbeit. Durch Kommunikationsmaßnahmen und deren Instrumente wird die zeitliche und inhaltliche sowie die formale Kommunikation festgelegt.

Corporate Communication

Die Corporate Communication ist die Kommunikationsstrategie eines Unternehmens, die mithilfe aller nach außen und innen gerichteter Kommunikation, eine klare Vorstellung des Unternehmens in der Öffentlichkeit und bei den Mitarbeitern erzeugt. Hierunter fallen Werbung, Pressemitteilungen, Mitarbeiterzeitungen, Intranet, Hauptversammlungen etc. Die Kommunikation muss trotz verschiedener Adressaten bzw. unterschiedlicher Zielgruppen, dieselbe Botschaft vermitteln, da das Unternehmen sonst unglaubwürdig wird. Das heißt, dass verschiedene Stellen und Abteilungen eines Unternehmens getrennt voneinander eine Kommunikation ausführen können, wenn sie nach dem Unternehmensleitbild ausgerichtet sind.

Corporate Design

Unter dem Corporate Design versteht man das visuelle Erscheinungsbild eines Unternehmens, wie z.B. Firmenlogo, Firmenfarben und diverse Gestaltungsrichtlinien, die sich in Arbeitskleidung, Briefbögen, Fahrzeugbeklebungen, Produkt- oder Verpackungs-gestaltungen, Werbeanzeigen bis hin zur Gebäudearchitektur -Porsche Autohäuser-, als

weitere, erkennbare Markenrepräsentanz am Markt, etc., weltweit wiederfinden. Das Ziel ist es, gegenüber der Öffentlichkeit bzw. dem Kunden, einheitlich aufzutreten.⁴¹ Damit soll der Kunde möglichst schnell erkennen, mit wem er es zu tun hat. Des Weiteren gehören auch Bild- und Wortmarken dazu, um die Marke einprägsamer und ansprechender zu gestalten. Dadurch kann sowohl der Bekanntheitsgrad gesteigert werden, als auch die Möglichkeit, sich von der Flut von Werbung und Informationen von anderen Marktteilnehmern und Wettbewerbern abzuheben bzw. abzugrenzen.



Abbildung 5: Porsche Zentrum Stuttgart

Mission

Durch die Mission, auch Unternehmensleitbild genannt, werden der Unternehmenszweck und das Kerngeschäft beschrieben. Die Vision soll durch die Mission umgesetzt werden. Fragen nach dem Unternehmenssinn, seinen Dienstleistungen und Produkten werden dadurch beantwortet.⁴² Hierdurch werden Aussagen über die Ziele, Werte und Normen des Unternehmens getroffen. Die Mission bildet das Nutzenversprechen gegenüber seinen Anspruchsgruppen ab. Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen soll dadurch auch verstärkt werden.⁴³ So sollen diese Führungsgrundsätze den Mitarbeitern eine Grundlage für ihr Verhalten in Bezug auf Kunden, Lieferanten und Wettbewerber geben.⁴⁴

⁴¹ Vgl. Adjouri 2014, S. 37.

⁴² Vgl. Weber/Kabst/Baum 2014 S. 82.

⁴³ Vgl. Springer 2013, S. 391.

⁴⁴ Vgl. Weber/Kabst/Baum 2014 S. 89.

Vision

Durch die Vision, auch Leitidee genannt, wird die Zukunftsvorstellung erläutert, was das Unternehmen in seinem Kerngeschäft erreichen will und welche Geschäftsfelder und Märkte, auch mit Blick in die Zukunft, bearbeitet werden sollen. Hiermit werden die Geschäftsfelder und Märkte umrissen, in denen sich das Unternehmen in Zukunft bewegen will. Für die Mitarbeiter dient dies als Orientierung, welche Bereiche als Kerngeschäft anzustreben sind und welche nicht.⁴⁵ Unternehmen benötigen eine oder mehrere Visionen als treibende Kraft, sodass sich die komplette Organisation bzw. das Unternehmen daran orientieren können. Die Visionen müssen glaubhaft und in der Tradition des Unternehmens verankert sein. Ebenso sollten sie für die Unternehmensmitglieder akzeptierbar sein, sodass die Visionen als treibende Kraft für das Unternehmen fungieren.⁴⁶

2.3 Operative Fragen der Markenkommunikation

Durch die Markenkommunikation sollte eine Marke in den Köpfen der Kunden hergestellt und ebenso das Image gesteigert werden. Damit soll die Positionierung und die Markenpersönlichkeit vermittelt werden, sodass der Interessent zum Kauf animiert wird. Wichtig ist, dass der Käufer die Marke wiedererkennt und so auch richtig identifizieren kann, damit er sie im besten Falle auch kauft.

2.3.1 Klassische Kommunikationsinstrumente

PR

PR steht für „public relations“ und bedeutet Öffentlichkeitsarbeit.⁴⁷ Es handelt sich hierbei nicht nur um den Kontakt mit der Öffentlichkeit sondern auch um die Beziehung zwischen einem Unternehmen und der Öffentlichkeit. Das Spektrum der PR ist sehr weit gefächert und beginnt bei der Pressearbeit um das Unternehmen gut in der Öffentlichkeit zu präsentieren und geht bis hin zur Kommunikation mit den Kunden. Des Weiteren kann PR das Ansehen einer Marke verändern, neue Zielgruppen erreichen, Meinungen bilden oder auch die Aufmerksamkeit auf ein bestimmtes Thema lenken.

⁴⁵ Vgl. Weber/Kabst/Baum 2014 S. 82.

⁴⁶ Vgl. Weber/Kabst/Baum 2014 S. 89.

⁴⁷ Vgl. Poth/Poth/Pradel 2008, S. 109.

Werbung

Die Werbung ist eine Kommunikationsform, die sich auf den Einsatz von klassischen Medien bezieht.⁴⁸ Mit Werbung werden bestimmte Zielgruppen durch Unternehmen etc. absichtlich und zielgerichtet für Werbeziele wie Gewinn- oder Verkaufssteigerung beeinflusst. Die Werbung erfüllt dabei nur teilweise die Informationszwecke, da die Vorteile des Produktes oder der Dienstleistung vorgestellt werden, ohne die Nachteile zu erläutern. Diese muss der Verbraucher selbst herausfinden oder sich durch Dritte informieren lassen. Die klassische Werbung ist heute noch die weitverbreitetste Form der Kundenansprache, da sie nicht so aufdringlich ist, wie zum Beispiel Telefonmarketing. Die klassischen Werbemittel sind Werbeanzeigen, Plakate, Werbespots, Werbung im Radio, Fernsehen und Internet.



Abbildung 6: Porsche Werbung von 1976

⁴⁸ Vgl. Poth/Poth/Pradel 2008, S. 190.

Porsche macht hauptsächlich Werbeanzeigen in Printmedien und im Internet, sowie aktuell Kinowerbung zum Thema „hybrides Fahren“. Es gibt verschiedene Porsche Magazine, teils kostenlos wie die „Porsche Times“, die man über die Porsche Zentren beziehen kann, oder das kostenpflichtige Magazin „Christophorus“, in dem alles rund um Porsche und die Welt des Motorsports zu finden ist.

Viral Marketing

Das virale Marketing ist eine Form des Direktmarketings, eine Weiterentwicklung der Mundpropaganda.⁴⁹ Der Begriff „viral“ ist mit einem Virus gleichzusetzen. Hierdurch sollen die Kunden angeregt werden, Werbung in elektronischer Form über Produkte und Dienstleistungen selbst zu verbreiten. Das Grundprinzip, welches dahinter steht, ist also die Mundpropaganda, auch als „word-of-mouth“ bekannt. Es gibt nichts besseres und vor allem kostengünstigeres für ein Unternehmen, wenn zufriedene Kunden von der Marke, dem Produkt oder der Dienstleistung in ihrem Familien- und Bekanntenkreis erzählen und sich so potenzielle neue Kunden angesprochen fühlen, die damit sofort eine persönliche Bindung erfahren. Schon beim nächsten Einkauf könnte dieses oder jenes Produkt aufgrund der Empfehlung nun doch gekauft werden, was vorher eventuell gar nicht beabsichtigt war. Jedoch muss beachtet werden, dass sich genauso negative Eigenschaften über Produkte etc. schnell durch Mundpropaganda verbreiten können. Negativschlagzeilen haben oft einen weit höheren Wirkungsgrad als positive Fakten.

Durch E-Mail und Webseitenmarketing kann man Kampagnen starten und die Mundpropaganda durch Kreativität ins Rollen bringen. Des Weiteren kann man mit Werbespots und Plakaten arbeiten. Porsche hat für die Einführung des 997 GT3 jeweils drei Frauen und Männer eingeladen sich von einem Rennfahrer bzw. Werksfahrer in diesen Sportwagen über eine Rennstrecke fahren zu lassen. Die Personen wurden während der Fahrt gefilmt und die Reaktionen waren alle eindeutig. Sie waren überwältigt und glücklich von der Fahrt und dem Erlebnis mitzufahren. Das Video wurde online veröffentlicht und es wurde ohne großen Aufwand verbreitet, ein Selbstläufer.⁵⁰

⁴⁹ Vgl. Poth/Poth/Pradel 2008, S. 468.

⁵⁰ Porsche virales Marketing.

Guerilla Marketing

Der Begriff bedeutet so viel wie „Aufständischer“ oder „Rebell“. Darunter versteht man unkonventionelle Marketingaktivitäten, die von Unternehmen initiiert werden, um sich von Wettbewerbern abzugrenzen.⁵¹ Es wird wie die Guerilla-Kriegsführung überraschend durchgeführt und soll einzigartig sein. Durch die meist geringen Kosten eignet sich diese Form auch für kleine und mittlere Unternehmen um eine große Wirkung zu erzielen. Das Ziel soll es sein, durch unkonventionelle und ungewöhnliche Wege ein Produkt oder eine Dienstleistung hervorzuheben und sich von der Konkurrenz abzusetzen. Das Guerilla Marketing gehört zu den „below-the-line“-Marketingformen.⁵²

Ambush Marketing

Der Begriff „ambush“ kommt aus dem Englischen und bedeutet „Angriff aus dem Hinterhalt“. Es wird auch von „Schmarotzer“- oder „Trittbrettfahrermarketing“ gesprochen.⁵³ Ambush-Marketing wird heutzutage als die umstrittenste Form des Marketing bezeichnet, da ein Außenseiter wie ein Parasit durch Großereignisse wie z.B. eine Weltmeisterschaft damit positiv in Verbindung gebracht wird und davon profitiert, ohne offiziell daran beteiligt zu sein. Ohne eine Einwilligung des Veranstalters finden Ambush-Aktionen statt, die gleichzeitig Rechte bzw. Interessen des Veranstalters und Partnern wie z.B. Sponsoren und Lizenznehmer verletzen. Diese können sowohl im Vorfeld, während und auch teilweise nach dem Sportevent stattfinden.⁵⁴ Im Jahr 1996 fand der Berlin-Marathon statt, der von ADIDAS gesponsert wurde. NIKE hatte einen 78-jährigen Läufer gesponsert und ihn mit NIKE-Artikeln ausgestattet. Ebenso wurden Plakate mit dem Konterfei des Seniors und der Aktion „Go Heinrich Go“ an der Marathonstrecke angebracht, um die mediale Inszenierung herzustellen. NIKE hatte allerdings keine Rechte an der offiziellen Markenpräsenz. Der Läufer wurde zum Publikumsliebbling und brachte NIKE eine größere Medienresonanz als dem Hauptsponsor ADIDAS.⁵⁵

⁵¹ Vgl. Poth/Poth/Pradel 2008, S. 141.

⁵² Guerilla Marketing.

⁵³ Vgl. Poth/Poth/Pradel 2008, S. 17.

⁵⁴ Vgl. Fareilly/Quester/Greyser 2005, S. 340.

⁵⁵ Ambush-Marketing.

Ambient Marketing

Der Begriff „ambient“ kommt aus dem Englischen und bedeutet „umgebend“. Man spricht von Ambient Marketing, wenn innovative Medienformate im direkten Lebensumfeld bzw. „out-of-home“ der Zielgruppe angebracht werden.⁵⁶ Dies können unkonventionelle Werbeträger wie z.B. Bierdeckel, Zapfpistolen, Toilettenpapier, Kassenbons etc. sein. Dadurch werden die Betrachter nicht direkt gestört, wie zum Beispiel bei einer Fernsehwerbung, sondern sie erkennen die Werbung eher unbewusst und beiläufig. Die primäre Zielgruppe sind Menschen unter 25 Jahren, danach folgen die 25 bis 50-jährigen Personen.⁵⁷ Damit lassen sich Produkte sehr gut einführen, speziell, wenn es erlebnisorientierte Marken sind. Im Gegensatz zum Guerilla Marketing sind die Maßnahmen sowohl plan-, mess- und wiederholbar.

Verkaufsförderung

Die Verkaufsförderung wird auch „sales promotion“ genannt und bedeutet, dass kurzfristig Anreize geschaffen werden, ein Produkt zu kaufen oder einen Service zu nutzen.⁵⁸ Der Absatz wird hierbei zeitlich begrenzt, durch Sonderangebote angekurbelt. Vor einem anstehenden Modellwechsel werden die auslaufenden Fahrzeugmodelle zu Sonderkonditionen verkauft oder besonders günstige Zinsen für Finanzierungen angeboten. Hierzu gehört auch der persönliche Verkauf, sodass der Verkäufer beim Absatz von Waren und Dienstleistungen in unmittelbarem Kontakt mit dem Käufer steht. So muss der potenzielle Käufer erst ausfindig gemacht und angesprochen werden. Das folgende Verkaufsgespräch kann über Kauf oder Absage entscheiden und ist daher sehr individuell zu handhaben, da auf den Kunden und speziell auf seine Wünsche eingegangen werden muss. Ebenso gehören der Außendienstverkauf, Messeverkauf, Telefonverkauf etc. dazu. Bei Porsche erfolgt der Verkauf größtenteils über die insgesamt über 1.000 Porschezentren weltweit, davon über 100 in Deutschland.⁵⁹ Dort können sich die Kunden speziell beraten lassen und sich alle Modelle anschauen bzw. bei ernsthafter Kaufabsicht auch Probefahren. Des Weiteren können sie dort alle möglichen Kombinationen, Accessoires, Farben und Oberflächen begutachten und ihr Fahrzeug individuell zusammenstellen lassen.

⁵⁶ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, S. 616.

⁵⁷ Ambient Media.

⁵⁸ Vgl. Kotler/Bliemel (1999), S. 688.

⁵⁹ Porsche Händler.

Product Placement

Das „product placement“ geht bis in die 1930er Jahre zurück und bedeutet, dass Produkte in Kinofilmen, Spielfilmen, Videos, Theater etc. so platziert und in die Handlung eingebunden werden, dass sie für den Zuschauer gut erkennbar sind. Die bekanntesten Beispiele aus vergangener Zeit sind bspw. Marlboro, Coca-Cola, Persil etc., in jüngster Zeit die iPhones oder MacBooks von Apple und andere Produkte. In der Automobilbranche ist das Produkt Placement im Vergleich zur Konsumgüterbranche auch sehr verbreitet. Es gibt auch unerlaubtes Product Placement, das umgangssprachlich als Schleichwerbung deklariert wird. In öffentlich-rechtlichen Sendern ist Schleichwerbung allerdings strikt verboten. Die Trennung von Werbung und dem Programm müssen sehr deutlich sein. In der Vergangenheit gab es aus diesem Grund bei der ARD schon große Skandale, da nur unentgeltliche Produktbeistellungen erlaubt sind.⁶⁰ Jedoch fahren die Kommissare in der deutschen Kultsendung „Tatort“ neben den Polizeiautos auch zivile Fahrzeuge der Marken Audi, BMW, Mercedes oder auch Porsche. Als Beispiel ist der Gerichtsmediziner Prof. Dr. Karl-Friedrich Boerne im Münster-Tatort zu nennen, sowie der Stuttgarter Kommissar Thorsten Lannert, die beide mit dem Porsche fahren. Im letzten Beispiel hat der SWR das Fahrzeug allerdings für die Sendung selbst gekauft.⁶¹ Die Produktionskosten der Kinofilme werden zum großen Teil auch von Product Placement finanziert. Als große Beispiele sind folgende Marken bei den Filmen zu nennen:

- James Bond: - Aston Martin: DB5, DBS, Vanquish, DB10
- BMW: Z8, 7er
- Jaguar: C-X75, XE
- Land Rover: Discovery, Range Rover
- The Transporter: - Audi: A8 W12, S8
- BMW: 7er

Die Kosten für ein solches Product Placement sind im Verhältnis zur Dauer der Ausstrahlung allerdings niedriger als Fernsehwerbung. Eine Marke wie Aston Martin macht dies natürlich nicht um bewusst größere Stückzahlen zu verkaufen, sondern um das Image der Marke zu stärken. Der Aston Martin ist zwar das „Kultauto“ der James Bond Filme, allerdings werden auch Bentley, Jaguar, Rolls-Royce, Lotus, BMW und andere

⁶⁰ Schleichwerbung ARD & ZDF.

⁶¹ Tatort-Porsche.

Marken gefahren. Vorausgesetzt die Hersteller zahlen dafür ein entsprechendes Entgelt.⁶² Wenn die Handlung und Spannung des Filmes den Zuschauer jedoch zu stark mitreißen, kann es durchaus sein, dass ein teures Product Placement nicht oder nur sehr schwer wahrgenommen wird. Die Automobilbranche ist allerdings in der glücklichen Lage, dass die Fahrzeuge ja per se als Transportmittel fungieren und somit auch in einigen Sequenzen, in Filmen wie *James Bond* oder *Transporter*, auch mit Bezug auf Nutzerversprechen und Qualität der Produkte selbst, während eines Films zu sehen sind.

Jeder kennt heutzutage sehr viele Automarken, egal ob Interesse daran besteht oder nicht. Deswegen macht es durchaus Sinn, sich in populäre Filme durch Product Placement einzukaufen. Werbung wird im Fernsehen nur so oft ausgestrahlt, wie dafür bezahlt wird. Die Kosten für ein Product Placement werden einmal pro Film gezahlt, die Filme werden in den darauffolgenden Jahren auch im Fernsehen gezeigt und das meistens mehrmals jährlich. Das ist ein sehr wichtiger Faktor, den es zu Bedenken gilt, sodass sich die Ausgaben lohnen und man in die Zukunft der Marke und des Images investiert.

Sponsoring

Der Begriff Sponsoring kommt aus dem Englischen und bedeutet „fördern“ oder „sponsern“. Durch Sachspenden, kostenlose Dienstleistungen oder Wissen, werden die Planung und Organisation von Aktivitäten unterstützt bzw. finanziert. Die Absicht dahinter besteht darin, dass die Bekanntheit der Marke sowie das Corporate Identity gesteigert werden soll. Es wird also eine Leistung von einem Unternehmen und ebenso eine Gegenleistung in verschiedenen Arten erbracht. Die Erreichung von verschiedenen unternehmerischen Marketing- und Kommunikationszielen sind damit verbunden.

Viele Unternehmen nutzen Sponsoring bei Sport- oder Kulturereignissen, sowie im ökologischen, sozialen und medialen Bereich. Hierbei werden Personen, Projekte, Institutionen etc. unterstützt. Genauso können auch eigene Veranstaltungen initiiert werden, um die Besucher mit bestimmten Themen durch Kommunikation zu erreichen. Porsche verleiht beispielsweise für besondere, größere Veranstaltungen mit dem passenden Publikum Werkswagen um die Gäste vom Hotel oder Flughafen zur Eventlocation und zurück zu chauffieren.

⁶² Blockbuster Sponsoring.

So wurden im Jahr 2013 zwanzig Cayenne und Panamera zur Einweihung des neuen Olymp-Werkes in Bietigheim-Bissingen bei Stuttgart zur Verfügung gestellt. Für die im Jahr 2006 fertiggestellte Porsche-Arena in Stuttgart, wurden die Namensrechte von Porsche für 10 Mio. Euro für 20 Jahre erworben.⁶³

2.3.2 Innovative Kommunikationsinstrumente

Web / Social Media

In der Gesellschaft ist „social media“ oder auch Web 2.0 heutzutage kaum mehr wegzudenken. Es heißt aus dem Englischen übersetzt „soziale Medien“ und bedeutet die Vernetzung von Benutzern und deren Kommunikation über das Internet. Der Begriff der sozialen Medien hat sich durch die Wandlung vom Web 1.0 zum Web 2.0 entwickelt.⁶⁴ Jeder der einen internetfähigen Computer oder ein Smartphone besitzt, kann dies sowohl als Kommunikationsmittel als auch als Informationsquelle nutzen.

Die Nutzer verschiedener Plattformen können durch die gängigen Informationsmittel wie Nachrichten, Postings, Kommentare, Bilder oder Videos in Erscheinung treten bzw. kommunizieren. Die Unternehmen aus den verschiedensten Branchen haben früh erkannt, dass diese Gemeinschaften sowohl für den B2B-, als auch für den B2C-Bereich interessant und wirkungsvoll sind. Für die privaten und gewerblichen Nutzer ist die Anmeldung zu solchen Netzwerken wie Facebook etc. meist kostenlos. Die Firmen können sich und ihre Produkte dort repräsentieren und regelmäßig Neuigkeiten posten. Die meistgenutzte Plattform ist immer noch Facebook. Nach eigenen Angaben gab es im 4. Quartal 2014 über 1,39 Milliarden aktive Nutzer (bedeutet, dass die Nutzer mindestens einmal im Monat angemeldet sein mussten), davon 300 Millionen in Europa. Von den aktiven Nutzern sind mittlerweile über 64% täglich auf Facebook, Tendenz weiter steigend.⁶⁵

⁶³ Porsche Sponsoring.

⁶⁴ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, S. 643.

⁶⁵ Facebook Nutzerzahlen.

Marke	Deutschlandseite	internationale Seite
Audi	1,6 Mio.	9 Mio.
BMW	1,15 Mio.	19 Mio.
Mercedes-Benz	0,8 Mio.	19,5 Mio.
Porsche	-	10 Mio.
VW	17 Mio.	3 Mio.

Abbildung 7: Facebook-Fans verschiedener Automobilmarken
(Stand: 20.10.15)

Eventmarketing

Der Begriff kommt aus dem Englischen und bezeichnet ein organisiertes, zweckbestimmtes, zeitlich begrenztes Ereignis oder Veranstaltung, an dem eine Gruppe von Menschen vor Ort und/oder über Medien teilnimmt. Das „Event Marketing“ ist eine eigenständige, multisensuale und erlebnisorientierte Inszenierung von temporären Ereignissen, welche sich sowohl an interne als auch an externe Adressaten richtet, zur Erreichung der Kommunikationsziele definiert.⁶⁶ Durch Veranstaltungen können kommunikative Ziele erreicht werden, wie die Schaffung bzw. Erhöhung der Bekanntheit, Imageziele oder die Verbreitung von Wissen.⁶⁷

Ein sehr wichtiges Merkmal des Eventmarketing ist die Möglichkeit der Interaktivität. Damit ermöglichen Events direkte Kontakte zu den Anwesenden. Die klassischen und teils unpersönlichen Kommunikationsinstrumente werden dabei unterstützt. Im Nachgang können dann aber genau diese Instrumente eingesetzt werden, um den Kontakt mit den Kunden zu halten oder weiter auszubauen. Durch das gezielte Nachfassen baut sich eine engere Bindung auf und man kann gezielter an den Kunden herantreten. Ebenso entsteht eine gewisse Exklusivität, da man beispielsweise auf dem Event gewesen sein muss, um bestimmte Dinge im Nachgang vom Unternehmen zu erhalten oder zu erleben. Die Planung und Ausführung solcher Events werden bei großen Unternehmen und Konzernen an externe Dienstleister ausgelagert. Zum einen verfügen diese über mehr Kapazität und zum anderen ist dort das entsprechende Know-how vorhanden, um professionelle Events zu veranstalten.

⁶⁶ Vgl. Kirchgeorg/Springer/Brühe 2009, S. 139.

⁶⁷ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, S. 677.

Die Technik wird meist vom Dienstleister durch einen anderen Dienstleister gebucht. So ist der durchführende Dienstleister für die AMG Driving Academy die Firma zet:Project. GmbH.⁶⁸

2.3.3 Community-Marketing

Der Begriff „brand community“ bedeutet so viel wie Markengemeinschaft oder Markengemeinde, also eine Gruppe von Menschen, die sich mit einer Marke sehr stark verbunden fühlen und sich mit ihr identifizieren. Die Professoren Albert Muniz (DePaul University Chicago) und Thomas O'Guinn (University of Illinois) gelten als die Erfinder des Begriffes Brand Community. Das Konzept wurde von ihnen in den Bereich der Konsumgüter übertragen. Nach ihrer Ansicht sind Markengemeinschaften auf ein mit einer Marke versehenes Gut oder eine Dienstleistung fokussiert. Dabei sind sie geografisch nicht gebunden und basieren auf sozialen Beziehungen zwischen den Bewunderern einer Marke.⁶⁹ Eine solche Brand Community kann um jede Marke entstehen. Dies geschieht bei Gütern, die in der Öffentlichkeit konsumiert werden, die eine starke Wettbewerbsposition haben und deren Marken ein starkes Image besitzen. Hierbei werden Produkterfahrungen berichtet und Produktwissen gesammelt bzw. ausgetauscht. Auf diese Weise entstehen Gruppen von Kunden, die sich um eine Marke scharen und im Laufe der vielfältigen Interaktionen ihr Repertoire an Themen ergänzen. Brand Communities sind das Bindeglied zwischen einer Marke und dem Kunden. Die Konsumenten zeigen gegenüber dem Produkt und der Marke eine sehr hohe Loyalität, die sich durch Verhaltensweisen wie dem wiederholten Kauf des Produktes oder auch *cross-* und *up-selling* widerspiegeln. Daneben sind positive Mund-zu-Mund-Propaganda, eine höhere Preisbereitschaft und eine Abwertung zu konkurrierenden Marken positive Eigenschaften der Mitglieder von Brand Communities.⁷⁰ Diese eigendynamischen sozialen Systeme wirken in der Regel nur, wenn ihnen Freiraum gelassen wird und nicht, wie gerne gewünscht, Markenverantwortliche eingreifen und bestimmte Vorgaben oder Richtungen vorgeben.⁷¹ Sie dienen dann sowohl den Mitgliedern, als auch den Unternehmen. Ein Teil der Geschäftsstrategie sollte deswegen solche Communities beinhalten, die die Marke, sofern sie einen guten Ruf besitzt und die Produkte oder Dienstleistungen sich etabliert haben, dem Unternehmen nur positives bringen.

⁶⁸ AMG Eventdienstleister.

⁶⁹ Lokation Communitymarketing.

⁷⁰ Vgl. Arnezeder/Esch/Winter 2009, S. 338.

⁷¹ Empfehlung Communitymarketing.

Allerdings müssen zuvor folgende Fragen beantwortet werden:⁷²

- Weckt die Marke (dauerhaftes) Interesse bei den Kunden?
- Identifizieren sich die Kunden mit der Marke?
- Spricht die Marke die Kunden emotional an?
- Ist die Marke für das (alltägliche) Leben der Kunden wichtig?
- Bildet die Marke einen geeigneten Rahmen oder ein Thema für Unterhaltung und interaktive Aktivitäten?

Dabei müssen anfänglich nicht alle Fragen bejaht werden, da sich die Marke im Laufe der Zeit weiterentwickeln kann und manche verneinte Fragen dann bejaht werden können.⁷³

⁷² Vgl. Arnezeder/Esch/Winter 2009, S. 349.

⁷³ Vgl. Arnezeder/Esch/Winter 2009, S. 349.

3 Automobil-Business

Zur Automobilwirtschaft oder auch Automobilindustrie gehören alle Unternehmen, die Fahrzeuge produzieren, reparieren, an- oder verkaufen etc. Dies können sowohl neue, als auch gebrauchte Automobile sein. Zu den Unternehmen gehören Kraftfahrzeughersteller, Automobil-Händler, Autobanken und Werk- und Prüfstätten. Der Markt ist sehr wettbewerbsintensiv, sodass sich viele Luxusmarken in Konzerne eingegliedert haben. Zum einen, um mehr Kapital und Know-how für die Entwicklung der Fahrzeuge zu erhalten und zum anderen, weil finanzielle Engpässe und eine sehr niedrige Rentabilität die Marke fast in die Insolvenz getrieben hat. So ging Maybach 1960 zu Daimler-Benz (nun Mercedes-Maybach S-Klasse), Aston Martin wurde 1987 an Ford verkauft, Lamborghini ging 1998 zu Audi und Rolls Royce im Jahr 2000 zu BMW. Die PKW-Sparte kann man in vertikale Segmente wie Luxury, Premium, Standard, Commodity oder horizontale Segmente wie Sportwagen, Cabrio, Kombi, SUV, Großraumlimousine, Kompaktlimousine, Business- oder Reiselimousine, City-Car u.w. einteilen.

3.1 Strukturdaten

Die Welt-Automobilindustrie hat seit Anfang 2000 schwer zu kämpfen und in manchen Regionen starke Ertragsrückgänge zu verzeichnen. Die Anteile in den Märkten haben sich durch Börsenkrisen, schwache Kapitalmärkte, politische Unsicherheiten, stagnierende Realeinkommen und steigende Arbeitsplatzrisiken etc. teils erheblich verschoben und zu stagnierenden oder auch teilweise rückläufigen Absatzzahlen geführt.⁷⁴ Speziell die deutsche Automobilindustrie ist für ihre starke Stellung im Export bekannt. Der Wettbewerbsnachteil ist für deutsche Unternehmen allerdings wesentlich höher, da die ingenieur- und Fertigungsleistungen viel kostenintensiver sind und sich somit am Ende auf den Stückpreis auswirken. Die ausländische Konkurrenz, speziell aus dem asiatischen Raum, hat enorm niedrige Löhne und kann dadurch billiger produzieren. Die Deutschen Hersteller gleichen diese Ungleichheit mit nichtpreislichen Faktoren wie Produktqualität und -zuverlässigkeit, Innovationsfähigkeit, Kundenservice, Liefertreue, Systemsicherheit etc. aus.⁷⁵ Dennoch spielt der Faktor Arbeitskosten seit Jahren eine immer wichtigere Rolle im Kampf gegen die Konkurrenz. Die Produktionsstandorte werden speziell im Hinblick auf die niedrigeren Löhne ausgewählt.

⁷⁴ Vgl. Becker 2007, S. 34.

⁷⁵ Vgl. Becker 2007, S. 43.

Der Umsatz der deutschen Automobilindustrie betrug im Jahr 2014 ca. 368 Milliarden Euro. Davon betrug der Inlandsumsatz ca. 131,2 Milliarden Euro und der Auslandsumsatz ca. 236,8 Milliarden Euro.

Die Stammebelegschaft wird mit rund 774.900 Angestellten beziffert. Wie schon im Vorjahr war die Automobilindustrie im Jahr 2014 die forschungsstärkste Branche in Deutschland.⁷⁶ Der deutsche Markt ist wie die meisten anderen europäischen Märkte gesättigt. Die Höhe des Fahrzeugbestandes ist der Indikator für den Reifegrad eines Marktes. In Deutschland hat sich dieser von Anfang der 60er Jahre bis zum Jahr 2015 mit 44,4 Millionen Fahrzeugen verzehnfacht. Davon sind rund 28,9 Millionen Fahrzeuge von deutschen Herstellern. Die Fahrzeugdichte wird laut dem Kraftfahrtbundesamt mit 665 Fahrzeugen je 1.000 Einwohnern beziffert.⁷⁷ Es wird allerdings erwartet, dass sich die Entwicklung von aktuellen 1-1,5 % in den nächsten Jahren weiter abschwächen wird.⁷⁸

Der VW-Konzern hat im ersten Halbjahr 2015 ca. 5,04 Millionen Fahrzeuge gebaut (Nutzfahrzeuge wie Scania und MAN miteingerechnet) und ist somit der weltweit größte Automobilhersteller. Toyota hat im gleichen Zeitraum ca. 5,02 Millionen Fahrzeuge gebaut und liegt damit auf dem zweiten Rang.⁷⁹ Im Jahr 2014 waren weltweit rund 87.924.000 Kfz-Neuzulassungen zu verzeichnen.⁸⁰

⁷⁶ Kennzahlen Automobilindustrie.

⁷⁷ Fahrzeugbestand Deutschland.

⁷⁸ Vgl. Diez, Willi: Automobilmarketing – Willi Diez, München, 2015

⁷⁹ Größter Autobauer.

⁸⁰ Globaler Automobilmarkt.

Die folgende Darstellung veranschaulicht die weltweiten PKW-Verkäufe nach Absatzregionen⁸¹:

in Mio. €	2004	2010	2013	2014*
Westeuropa	14,51	12,98	11,55	12,01
Osteuropa	2,8	3,37	4,44	4,11
Europa	17,31	16,35	15,99	16,12
Nordamerika	18,4	13,11	17,27	17,88
Lateinamerika	2,86	4,82	5,57	5,25
Amerika	21,26	17,93	22,84	23,13
China	2,33	11,27	16,3	18,75
Japan	4,77	4,21	4,56	4,52
übriges Asien	2,86	5,45	6,25	6,13
Asien	9,96	20,93	27,11	29,4
RoW	0,97	0,93	1,57	1,56
Welt	49,5	56,14	67,51	70,21
* geschätzt				

Abbildung 8: weltweite PKW-Verkäufe

An den Verkaufszahlen lässt sich erkennen, dass die Märkte Europa und Amerika relativ konstant geblieben sind, jedoch ein starkes Wachstum in Asien zu verzeichnen ist.

Triade

In den 1990er Jahren entstand der Begriff der Triade, die drei größten Wirtschaftsregionen der Welt, Europa, die USA, sowie Japan. Für Unternehmen galt die Devise, dass diese Märkte bearbeitet werden müssen, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können.⁸² Internationale Strategien von Konzernen wurden an die Staaten der Triaden ausgerichtet. Im Zuge des Aufstiegs Chinas zur inzwischen zweitgrößten Volkswirtschaft der Welt wurde dieser Begriff jedoch hinfällig bzw. wird von manchen Autoren als „Triade USA-EU-China“ oder "Quadriga" neu definiert. Das Bruttoinlandsprodukt von

⁸¹ Vgl. Diez, Willi: Automobilmarketing – Willi Diez, München, 2015, S. 5, Verband der Automobilindustrie 2012, VDA 2014a

⁸² Vgl. Poth/Poth/Pradel 2008, S. 437.

China lag im Jahr 2014 bei ca. 17,6 Billionen Dollar, die USA kamen auf ca. 17,4 Billionen Dollar.⁸³ Die Triaden sind mittlerweile zu gesättigten Märkten geworden, sodass mit keinem großen Wachstum im Verkauf zu rechnen ist. Der Druck steigt dadurch allerdings enorm, wodurch Innovationen noch wichtiger geworden sind, um im Konkurrenzkampf Gewinne zu erwirtschaften. Dr. Paul Fischer spricht schon von einem Paradigmenwechsel was die Triade der letzten Jahrzehnte angeht. Die Volkswirtschaften China, Indien und Russland sind mittlerweile zu großen politischen und wirtschaftlichen Schwergewichten geworden und nicht zu unterschätzen, worauf sich international agierende Unternehmen einstellen müssen.⁸⁴

BRICS-Staaten

Hinter der im Jahr 2003 geschaffenen Bezeichnung *BRIC* verbergen sich die vier Anfangsbuchstaben der vier wichtigsten Schwellenländer Brasilien, Russland, Indien und China. Südafrika wurde im Jahr 2010 hinzugefügt, wodurch sich die Bezeichnung um einen weiteren Buchstaben in *BRICS* erweiterte. Die Wirtschaftsleistung der BRICS-Staaten beträgt ca. 21% der Weltwirtschaftsleistung. Dabei hat sich ihr Anteil am globalen Bruttoinlandsprodukt in den vergangenen 15 Jahren verdreifacht. Rund 43% der Weltbevölkerung lebt in den BRICS-Staaten. Im Jahr 2012 erreichte der Handel einen Wert von ca. 282 Milliarden US-Dollar, wobei dieser bis zum Jahr 2016 auf ca. 500 Milliarden US-Dollar ansteigen könnte.⁸⁵

Jeder Staat hat hierbei seine besonderen Alleinstellungsmerkmale:

- Brasilien: Rohstofflieferant und landwirtschaftliches Potenzial
- Russland: große Vorräte an Öl und Erdgas, viele Industrieeinrichtungen
- Indien: bekannt als „Denkfabrik“ bspw. für IT-/Softwarelösungen
- China: niedrige Löhne, großer Binnenkonsum
- Südafrika: Rohstofflieferant für Steinkohle, Diamanten und Gold

Man kann allerdings nicht einfach in ein anderes Land gehen und dort seine Modellpalette vertreiben wollen, wie im Heimatland bzw. den sehr ähnlichen Nachbarmärkten. Die Anforderungen und Bedürfnisse, sowie die infrastrukturellen Gegebenheiten und vor allem die Budgets der Mittelschicht sind hierbei zu beachten. Die Brasilianer beispielsweise möchten eher kleine sportlichere Fahrzeuge haben, die Inder eher billige Modelle,

⁸³ Größte Weltwirtschaft.

⁸⁴ Vgl. Fischer 2015, S. 2.

⁸⁵ Vgl. Brenner/Misu 2015, S.36.

die Russen eher Stufenhecklimousinen und die Chinesen gerne etwas repräsentativere Autos, die nicht zu teuer sind, wie zum Beispiel der Passat von VW. Eine vollständige Individualisierung lohnt sich bisher nicht, dennoch sollten die Autobauer ihre Produkte und den Vertrieb so weit wie möglich an die Auslandsmärkte anpassen.⁸⁶ Über ein Jahrzehnt lang waren in den aufstrebenden Schwellenländern hohe Verkaufszahlen zu verzeichnen. So stiegen die Zahlen in Brasilien und Russland jährlich um etwa 10 %, in Indien sogar um 15 %.⁸⁷ Noch im Jahr 2010 veröffentlichte die Boston Consulting Group einen Artikel mit der headline „Autoboom statt Abwrackprämie: Die Zukunft der Autobranche liegt in den BRIC-Staaten“.⁸⁸ Allerdings hatte dies im Jahr 2012 ein Ende und die Verkaufszahlen gingen zurück. Dafür gibt es jedoch mehrere Gründe. Zum einen, wuchs die Weltwirtschaft nicht wie erhofft weiter und zum anderen fehlt die notwendige Infrastruktur wie beispielsweise in Indien. Dort werden mehr als fünfmal so viele Motorräder als Autos verkauft. Russlands Gas- und Ölgeschäft hängt wiederum mit der dortigen Wirtschaft zusammen, die zum Beispiel durch die Ukraine-Krise sehr ins Wanken geraten ist.⁸⁹ Die BRIC- oder auch BRICS-Staaten haben einzeln oder in Summe, nicht die Wirtschaftskraft, Marktreife, sowie Attraktivität für ausländische Investoren. Dagegen besitzen Russland, Indien und China diese Merkmale schon.⁹⁰ Die Risiken bei den Einflussfaktoren für ein attraktives Wachstum sind noch zu groß. So spielen die Ausbildung, Demografie, effiziente Institutionen, Politik, Inflation und die Einkommensverteilung eine sehr wichtige Rolle, die in diesen Staaten nicht wie erforderlich vorzufinden ist.⁹¹ Die Zukunft wird aktuell in den Schwellenländern, den sogenannten „emerging markets“, gesehen, da diese mehr und mehr ausländisches Kapital und Wissen anziehen und somit den Triade-Märkten konkurrieren.⁹²

3.2 Herausforderungen an das Automobilmarketing

Unter dem Begriff Marketing verstehen viele Menschen lediglich Werbung oder den Verkauf von Dienstleistungen und Produkten. Das ist aber zu einfach gedacht, da dahinter viel mehr steht und eine immer weiter wachsende Komplexität mit sich bringt.

⁸⁶ BRICS 1.

⁸⁷ BRICS 2.

⁸⁸ BRICS 1.

⁸⁹ BRICS 2.

⁹⁰ Vgl. Fischer 2015, S. 6.

⁹¹ Vgl. Becker 2007, S. 98.

⁹² Vgl. Fischer 2015, S. 7.

Peter Ducker (US-amerikanischer Ökonom) sagte einmal: "Das eigentliche Ziel des Marketing ist es, das Verkaufen überflüssig zu machen. Das Unternehmen muss es sich zum Ziel machen, den Kunden und seine Bedürfnisse so gut zu kennen und zu verstehen, dass das daraus entwickelte Produkt genau passt und sich daher von selbst verkauft."⁹³ Die Unternehmen müssen die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden und Stakeholder frühzeitig erkennen und sich danach orientieren, um sie auch zu erfüllen. Die Veränderungen im Markt sowie auch die Verschiebungen der Bedürfnisse, sollten registriert werden, um Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Dies gelingt mithilfe des Marketingmanagements und den 4P's, also den Marketinginstrumenten wie Produktpolitik (product), Preispolitik (price), Kommunikationspolitik (promotion) und der Distributionspolitik (place).

Die Produktpolitik ist für das Produkt oder die Dienstleistung in Sachen Qualität, Service oder Verpackung zuständig. Die Preispolitik ermittelt, welchen Preis die Kunden bereit sind für die Produkte und Dienstleistungen zu bezahlen, um ein optimales Preis-Leistungsverhältnis zu erreichen. Mit den Maßnahmen der internen und externen Kommunikationspolitik wird versucht die Kunden in ihrer Kaufentscheidung positiv zu beeinflussen. Die Distributionspolitik ist für die Vertriebswege und -prozesse verantwortlich. Automobilunternehmen können durch Produktprogrammanalysen ermitteln, wie sie im Vergleich zur direkten oder auch weitläufigeren Konkurrenz stehen. Die aktuelle Produktvielfalt eines Unternehmens oder einer Marke ist nicht immer genau das, was der Markt gerade fordert oder sich für die Zukunft wünscht. Die stärksten Marken sind jene, die sich ein hohes Maß an Eigenständigkeit und Unverwechselbarkeit erhalten haben. Dazu gehören die Marken Audi, BMW, Ferrari, Mercedes-Benz, Porsche und Rolls Royce.⁹⁴ Durch Kundenzufriedenheitsanalysen und mithilfe von Pannenstatistiken kann herausgefunden werden, inwieweit sich die Forschung und Entwicklung der Hersteller, aber auch der Zulieferer, auszahlt und ob eventuelle Defizite kostengünstig verbessert werden können. Des Weiteren kann durch eine Kundenstrukturanalyse der Absatz je Kundengruppe und die Zielgruppenadäquanz festgestellt werden. Mit einer Absatzstrukturanalyse lässt sich der Absatz je Baureihentyp feststellen, sodass man direkt in Richtung Portfolioanalyse (BCG-Matrix) kommt. Hier sollte identifiziert werden, welche Modelle bzw. welche Motoren „dogs“, „question marks“, „stars“ oder im besten Falle „cash cows“ sind. Die „cash cows“ sollte man logischerweise weiter nutzen um Gewinne im Unternehmen zu realisieren. Die „poor dogs“ dagegen sollte man, sobald der Deckungsbeitrag negativ wird, vom Markt nehmen, um keine größeren Verluste zu erleiden.

⁹³ Vgl. Kotler et al. 2006, S. 38.

⁹⁴ Vgl. Diez 2001, S. 160.

Die „question marks“ müssen kritisch beobachtet werden, wie der Markt sie annimmt und wie sie sich weiter entwickeln. Die „stars“ haben bereits einen hohen Marktanteil, sodass in sie investiert werden sollte.

Plattformstrategie

Durch Plattformstrategien können Hersteller intern oder auch im Verbund mit anderen verschiedene Modelle in der Basis zusammen herstellen. Dies geschieht beispielsweise bei den großen SUV, Audi Q7, Porsche Cayenne und VW Touareg. So entstehen für alle beteiligten Modelle bei der Entwicklung und bei der Fertigung Synergieeffekte, die letztendlich der Rentabilität zugutekommen.⁹⁵

Produktvariation

Die beiden Porsche Boxster und Cayman gehören zur gleichen Baureihe und stehen somit für eine Produktvariation. Sie unterscheiden sich indem der Boxster ein Cabrio ist und der Cayman ein Coupé. Die Technik, das Interieur und die Motoren sind, bis auf eine Ausnahme, den Cayman GT4, identisch.

Modellwechselstrategie

Modellwechselstrategien dienen dazu die Absatzzahlen bis zum Start des neuen Modells, ebenso bei einem *facelift* oder auch *relaunch*, aufrecht zu erhalten und die Fertigung auszulasten. Sobald ein neues Modell angekündigt wird, kann man davon ausgehen, dass viele Interessenten im Normalfall auf das neue Modell warten möchten, statt das „Auslaufmodell“, mit meist sehr wenigen Rabatten und dazu veralteter Technik, zu erwerben. Die Produktlebenszyklen werden immer kürzer und so müssen die Hersteller die kurze Zeit nutzen, um möglichst rentabel die Modelle zu verkaufen, um die Entwicklungskosten zu refinanzieren und natürlich auch Gewinne zu erwirtschaften. So können Produkte für einen gewissen Zeitraum mehr Inhalt zum gleichen Preis bekommen oder Ähnliches. Porsche hat kurz vor dem Start der neuen Generation des 911er und Boxster eine „Black Edition“ auf den Markt gebracht um die Verkaufszahlen noch bis zum Modellwechsel zu halten bzw. sogar zu steigern. Der Sinn dahinter war denkbar einfach und so wurden ein paar Extras wie Navigation, Bi-Xenon-Licht, Windschott, Regensensor oder Tempomat ohne Aufpreis hinzugefügt. Beim Boxster gab es zur Ursprungsleistung von 310 PS noch 10 PS extra.⁹⁶

⁹⁵ Volkswagen in Porsche.

⁹⁶ Porsche Black Edition.

Das Ziel muss es sein neue Marktsegmente in Wachstumsmärkten zu gewinnen und Portfolioanbieter zu werden, der alles „aus einer Hand“ anbieten und auch leisten kann.

Neue Bauteile

Die Einführung neuer Aggregate (Motor und Getriebe) können ebenso neue Interessenten anlocken und vielleicht zur Kaufentscheidung führen. Die Rennversion des Porsche 911 ist der GT3 RS, der sowohl auf der Rennstrecke, als auch im Alltag genutzt werden kann. Beim 997er Modell war das Getriebe noch manuell, wobei der Nachfolger, der 991, nur noch mit Automatikgetriebe verfügbar ist. Der Entschluss kommt zum einen dadurch, dass das Automatikgetriebe heutzutage schneller schaltet als man es manuell könnte und dass man sich mehr auf das Fahren bzw. die Rennstrecke konzentrieren kann. Ein erhöhter Verschleiß der Kupplung kommt dadurch auch nicht zustande. Ebenso können Veränderungen des Exterieurs/Interieurs wie beispielsweise Scheinwerfer, Armaturenbrett, etc. vorgenommen werden. Die Erweiterung der Serienausstattung ist auch eine Möglichkeit. Hierbei wird eine Sonderausstattung zur Serienausstattung. Des Weiteren können neue „lines“ oder Sondermodelle eingeführt werden, die vielleicht zeitlich begrenzt zu erwerben sind.

3.2.1 Zielgruppenmarketing/-management

In der heutigen Zeit differenzieren sich die Kundenwünsche immer mehr, die Informationen und Reize nehmen ebenso wie die Vertriebskanäle und Kaufgelegenheiten zu, so dass ein Massenmarketing gerade bei Produkten im höheren Preissegment nicht in Frage kommt. Die Instrumente müssen effizienter und zielgerichteter sein. Der Markt muss in demografische Merkmale (Alter, Geschlecht), sozioökonomische Merkmale (Bildung, Beruf, Lohn/Gehalt), psychografische Merkmale (Motivation, Meinung, Wünsche, Lebensstil), geografische Merkmale (Staaten, Bundesländer, Regionen, Städte, Gemeinden) und in das Kaufverhalten (Preissensibilität, Mediennutzung, Markenwahl) segmentiert werden.⁹⁷ In der folgenden Tabelle sind die Kriterien aufgeführt, nach denen Verbraucher in Deutschland im Zuge einer Marktforschungsstudie zum Thema Autokauf befragt wurden:

⁹⁷ Competence Center für digitale Medien.

	Faktoren			
	Funktionalität	Außendesign	Innendesign	Preis/Kosten
Kriterien	Anzahl der Gänge	Farbe	bequeme Sitze	Anschaffungspreis
	Anzahl der Zylinder	Felgendesign	Armaturenbrettgestaltung	Umfang der Serienausstattung
	Höchstgeschwindigkeit	Karosseriedesign	Beinfreiheit	Wartungskosten
	Hubraum		Kofferraumgröße	
	PS-Zahl		Kopffreiheit	
	Sicherheit			
	Verarbeitung			
	Verbrauch			
	Zuverlässigkeit			

Abbildung 9: Marktforschungsstudie zum Thema Autokauf

Neben den Angaben der Befragten zur Person (Alter, Herkunft etc.) mussten diese die Kriterien auf einer Skala von „überhaupt nicht wichtig“ bis „sehr wichtig“ beurteilen. Mithilfe der Cluster-Analyse wurden die Antworten in drei Gruppen zusammengefasst. Dabei ergab sich die Gruppe der „Kostenminimierer“, die allein den Anschaffungspreis als entscheidendes Kaufkriterium angaben. Daneben gibt es als Gegensatz die „Prestigefahrer“, für die der Preis eine eher untergeordnete Rolle spielt. Hier spielen vor allem die Funktionalität, das Außendesign, das Innendesign und der Service eine große Rolle. Die dritte Gruppe, die „Durchschnittsfahrer“, setzen ihre Prioritäten eher auf durchschnittliche Funktionalität, durchschnittliches Design und durchschnittlichen Service.⁹⁸ Natürlich kann man auch in Gruppen wie DINKs, LoHaS, YUPpies, oder andere selektieren. Das Akronym DINK (**d**ouble **i**ncome **n**o **k**ids) steht für kinderlose Paare, die über ein doppeltes Einkommen verfügen. Da beide voll berufstätig sind, erwirtschaften sie gemeinsam ein relativ hohes Einkommen. Die Yuppies (**y**oung **u**rban **p**rofessional) stehen für junge Erwachsene der städtischen, oberen Mittelschicht oder junge karrierebewusste, großstädtische Menschen. Die LoHaS (**L**ifestyle of **H**ealth and **S**ustainability) sind Personen, die einen Lebensstil pflegen der von Gesundheitsbewusstsein und –vorsorge sowie der Ausrichtung nach Prinzipien der Nachhaltigkeit geprägt ist. Dabei handelt es sich häufig um Personen mit überdurchschnittlichem Einkommen.⁹⁹ Desweiteren spielen Customer Relationship Management, Direktmarketing, Werbemitteloptimierung, Mediaplanung und weitere Instrumente eine wichtige Rolle. Es muss herausgearbeitet werden, wie und wo die Zielgruppe am besten erreichbar ist, welche Form der Kommunikation in Frage kommt und wie man die Produkte für die aktuelle Zielgruppe am besten optimieren

⁹⁸ Vgl. Meffert 1998, S. 164.

⁹⁹ Vgl. Köhn-Ladenburger 2013, S. 15

kann.¹⁰⁰ Daneben gibt es noch Umfragetools oder Newsletteranmeldungen um mit den Kunden im Kontakt zu bleiben und mehr über sie zu erfahren.

3.2.2 Marktinnovationen/neue Märkte

Marktinnovationen

Bei Marktinnovationen handelt es sich um ein neues Angebot, das erstmals auf dem Markt verfügbar ist und dem Kunden einen neuen Nutzen bietet. So hat es Porsche beispielsweise im Jahr 1972 mit der Marke Porsche Design begonnen und ist heutzutage sehr erfolgreich damit. Die Porsche Design GmbH ist ein Produktdesign-Unternehmen, das zur Porsche Lizenz- und Handelsgesellschaft mbH gehört, die wiederum der Porsche AG untersteht. Das Sortiment der Produkte geht von Bekleidung und Schuhen über Gepäck, Uhren, Accessoires, Brillen und Elektroartikeln. Die Produkte sind alle sehr ansprechend und man muss kein Porschebesitzer oder Fan sein, um sie kaufen zu wollen. Die Preise sind dementsprechend im höheren Segment angesiedelt, dennoch hat die Marke weltweit einen sehr hohen Zuspruch. Der Umsatz von Porsche Design stieg im Jahr 2013 auf 128 Millionen Euro, was einem zweistelligen Wachstum entspricht. Der Verkauf der Produkte erfolgt über Shops-in-Shops, dem gehobenen Fachhandel, ausgesuchten Warenhäusern und direkt über Porsche Design-Geschäfte, sowie auch online.¹⁰¹

Markendehnung

Nachdem BMW 1999 den X5 und VW 2002 den Touareg veröffentlichten, hat Porsche im Jahr 2002 den Cayenne, den ersten Porsche SUV auf den Markt gebracht. Es ist eine Kombination aus dem typischen Porsche Sportwagen und der Karosserie eines SUV in bekannter Porsche Optik. Man spricht hierbei von einer Markendehnung. Zahlreiche Experten befürchteten jedoch eine Markenverwässerung durch die Einführung des Cayennes und nur einen geringen Markterfolg. Die Meinungen waren anfangs also sehr unterschiedlich und man konnte nicht erahnen, wie sich das Fahrzeug verkaufen wird. Anhand der Produktions- und Verkaufszahlen lässt sich nun feststellen, dass die

¹⁰⁰ Zielgruppenmarketing.

¹⁰¹ Porsche Design.

Entscheidung, dieses Modell zu bauen, absolut richtig war. Der Cayenne hat sich zum Verkaufsschlager bei Porsche entwickelt. Es werden mehr als doppelt so viele Cayenne verkauft, als die Sportwagenikone 911. Den Unterschied zu den anderen deutschen SUV wie X5, Touareg und Q7, kann man allein schon an der Motorisierung erkennen. Der stärkste Motor im Cayenne leistet nach dem Facelift der zweiten Generation als Turbo S-Variante 570 PS. Der Cayenne beschleunigt in 4,1 Sekunden von 0 auf 100 km/h, wobei das Basis-Modell des 911er 4,2 Sekunden von 0 auf 100 km/h benötigt. Der Porsche-SUV bietet sehr viel Platz und den gewohnt hohen Qualitätsstandard, wie bei den anderen Modellen. Weil das Fahrzeug zum meistverkauften Fahrzeug im Unternehmen wurde, hat Porsche im Jahr 2014 den Macan, einen etwas kleineren SUV, nachgelegt. Der Macan hat schon nach einem Jahr fast die Jahresproduktion des Cayennes erreicht. Die beiden SUV machen somit schon 63 % der Gesamtproduktion im Jahr 2014 aus. Im Jahr 2013 lief der 500.000ste Cayenne in Leipzig vom Band. Das Wagnis hat sich für Porsche mehr als gelohnt.

Zur Veranschaulichung zeigen dies die Produktionsstückzahlen aus dem Jahr 2014:

Porsche-Produktion 2014	
Sportwagen	
911	31.590
Boxster/Cayman	23.211
918 Spyder	545
ges.	55.346
Limousine	
Panamera	22.383
SUV	
Macan	59.363
Cayenne	66.005
ges.	125.368
Gesamtproduktion	203.097

Abbildung 10: Porsche-Produktion 2014

ASEAN

Die ASEAN bedeutet „Association of South East Asian Nations“ und wurde 1967 von Thailand, Indonesien, Malaysia, den Philippinen und Singapur gegründet. Im Laufe der Zeit kamen das Sultanat Brunei, Papua-Neuguinea, Vietnam, Myanmar, Laos, Kambodscha, Osttimor, Hongkong und Macau hinzu.¹⁰² Die Bewegung zur Gründung eines solchen Zusammenschlusses war die Förderung des konjunkturellen Aufschwungs, des sozialen Fortschritts und der politischen Stabilität. Daneben hat sich die ostasiatische Region zu den ASEAN + 3, mit den Staaten Japan, Südkorea und China, weiterentwickelt. Die Verkaufszahlen der ASEAN von 2007 bis 2014 verdeutlichen den zeitweisen Boom mit darauffolgenden, fast stagnierenden bzw. rückgängigen Wachstumszahlen.¹⁰³

Verkaufszahlen ASEAN				
Jahr	PKW	LKW, Busse	gesamt	Veränd. Z. Vorjahr
2007	1.133.022	753.515	1.886.537	-
2008	1.357.710	769.338	2.127.048	12%
2009	1.269.142	643.956	1.913.098	-10%
2010	1.608.331	907.599	2.515.930	32%
2011	1.653.831	939.938	2.593.769	3%
2012	2.169.788	1.303.500	3.473.288	34%
2013	2.286.503	1.263.003	3.549.506	2,20%
2014	2.099.597	1.090.611	3.190.208	-10%

Abbildung 11: Verkaufszahlen ASEAN

Afrika

Die Fahrzeugverkäufe stiegen im Jahr 2010, dem Jahr der Fußballweltmeisterschaft, um 25 % an. Seitdem geht es allerdings wieder bergab, sodass im Jahr 2014 eine Steigerung von lediglich 0,7 % zu verzeichnen war. Die Johannesburg International Motor Show 2015, die größte Automobilmesse Südafrikas, wurde abgesagt, weil sich die Kosten für die Aussteller durch die schwache Landeswährung erhöht haben. Des Weiteren ist der zweitweise Strommangel ein Problem, dem man womöglich nicht begegnen wollte. Der staatliche Versorger muss gelegentlich den Strom abstellen, weil dieser zu

¹⁰² ASEAN 1.

¹⁰³ ASEAN 2.

knapp ist. Ein solches Fiasko wollte man sich wohl ersparen.¹⁰⁴ Die Konzerne sollten sich, wenn überhaupt, auf Südafrika konzentrieren, weil dort das meiste Potenzial steckt. Mehr als ein Drittel der Neuwagenverkäufe finden dort statt. In Nigeria leben rund 170 Millionen Menschen. Dabei wurden 2014 nur etwa 42.000 Neuwagen verkauft. Das verdeutlicht die enormen Unterschiede, was die Kaufkraft auf dem Kontinent angeht.

Prognosen gehen davon aus, dass die afrikanische Bevölkerung, von aktuell etwa 1,1 Milliarden Menschen bis zum Jahr 2050, auf über zwei Milliarden anwachsen wird.¹⁰⁵ Das bedeutet im Umkehrschluss allerdings nicht, dass sich daraus direkt ein enormer Bedarf entwickeln wird; Bildung und Energieversorgung für die breite Bevölkerung sind vorrangig, bevor sich dann ein Markt für die Automobilbranche entwickeln wird, was noch viel Zeit in Anspruch nimmt.

3.2.3 Neue Handelskonzepte

In Konsumgüterbereich hat sich der Handel in den letzten Jahrzehnten sehr gewandelt. Was früher nur in Geschäften zu kaufen war, kann man heute online per Mausklick innerhalb von wenigen Stunden nach Hause liefern lassen. Im Bereich der Automobile ist das jedoch noch nicht möglich. Zwar ist die Preistransparenz durch das Internet sehr gestiegen und man kann sich alle Angebote, statt in den einzelnen Autohäusern, direkt im Web ansehen, dennoch wird der Kauf über ein Autohaus getätigt, sofern es kein Privatkauf ist. Das immer größer werdende Problem des Handels über das Internet betrifft die Automobilbranche eher weniger. Wenn man bestimmte Vorstellungen eines Fahrzeugs hat, kann man über Automobilportale wie mobile.de oder autoscout24.de Fahrzeuge suchen und sich schon ein Bild davon machen, bevor man mit dem jeweiligen Händler in Kontakt tritt oder gar zum Autohaus fährt.

¹⁰⁴ Autohandel Afrika.

¹⁰⁵ Bevölkerung Afrika.

Die Möglichkeiten ein Fahrzeug zu erwerben werden im Folgenden erläutert:

Finanzierung

In der aktuellen Finanzlage sind die Zinsen sehr niedrig, da der von der Europäischen Zentralbank festgelegte Leitzins aktuell bei gerade mal 0,05 % liegt (Stand: 13.10.15).¹⁰⁶ Dadurch macht es durchaus Sinn abzuwägen, ob ein Kauf oder eine Finanzierung eines oder mehrerer Fahrzeuge in Frage kommt. Bei der Finanzierung gibt es am Ende der vereinbarten Laufzeit drei Möglichkeiten:

- Mit Bezahlung der Schlussrate geht das Fahrzeug in das Eigentum über
- Anschlussfinanzierung, bis die Schlussrate durch die darauffolgenden Raten samt Zinsen abbezahlt wurden
- Rückgabe des Fahrzeugs und eventuelle Neufinanzierung eines neues Fahrzeugs

Die Laufzeit kann man beliebig wählen, jedoch machen drei bis fünf Jahre Sinn. Alle Laufzeiten über fünf Jahre sind mit einem höheren Risiko verbunden, weil ein heute relativ hoch technisiertes Fahrzeug heute weit mehr Probleme erwarten lässt, bedingt durch die technischen Komponenten. Die Finanzierungsraten liegen in der Regel höher als Leasingraten, da der Fahrzeugpreis inkl. Zinsen zu bezahlen ist. Die Zinsbelastung ist bei der Finanzierung ebenso höher als beim Leasing, weil das Risiko höher ist und dies damit eingerechnet wird, da der Finanzierer nicht als Fahrzeugeigentümer eingetragen ist. Der Vorteil im gewerblichen Segment liegt allerdings in der kompletten Abschreibung der Leasingraten als laufende Betriebsausgaben.

Leasing

Das Wort Leasing kommt von Englischen „lease“ und bedeutet mieten/pachten. Ein Leasinggeber, verleast ein Auto oder eine komplette Flotte an eine Privatperson oder eine Firma. Heutzutage leasen meist Firmen ihre kompletten Firmenfahrzeuge, da sie sich nicht um den Wiederverkauf kümmern müssen und das ganze steuerlich absetzen können. Die Verträge werden in der Regel auf drei bis vier Jahre abgeschlossen. Danach gehen die Fahrzeuge wieder zurück zum Leasinggeber. Dieser verleast die Autos dann weiter oder verkauft sie. Um die Wartung etc. muss sich der Leasingnehmer kümmern.

¹⁰⁶ Leitzins.

Das Fahrzeug bleibt über die gesamte Laufzeit Eigentum des Leasinggebers. Der Leasinggeber kann entweder der Hersteller bzw. die eigene Bank des Herstellers, wie zum Beispiel die „Audi Bank“, oder ein externes Leasingunternehmen wie zum Beispiel „Deutsche Leasing“ oder „Grenke Leasing“ sein. Das externe Leasingunternehmen kauft dann beispielsweise 20 VW Golf beim Hersteller und verleast sie dann an den Kunden. Um die Vorteilhaftigkeit des Leasings beurteilen zu können sind detaillierte Nutzen-Kosten-Analysen unter Berücksichtigung steuerlicher und bilanzieller Auswirkungen durchzuführen. Die Vorteilhaftigkeit des Leasings wird maßgeblich beeinflusst durch die im Leasingvertrag vereinbarten Rechte und Pflichten von Leasinggeber und -nehmer. Die Leasingraten liegen in der Regel niedriger als Finanzierungsraten, da nur der Wertverlust inkl. Zinsen zzgl. einer Marge zu bezahlen sind.¹⁰⁷ Allerdings ist Leasing für Privatkunden teurer als eine Finanzierung, da sie die Ausgaben nicht steuerlich geltend machen können.

Automobilhandel

Die Betriebstypen im Autohandel lassen sich wie folgt unterscheiden¹⁰⁸:

- Traditionelles Autohaus (Komplettbetrieb)

Es verfügt über einen Standort und eine Leistungsbündelung. Dies zeichnet sich durch den Fachhandelsbetrieb, ein enges, tief gegliedertes Sortiment, ebenso wie ergänzende Finanz- und technische Dienstleistungen aus. Hierbei werden die vier klassische Geschäftsfelder, Neu- und Gebrauchtwagenverkauf, Kundendienst, Verkauf von Teilen und Zubehör bedient.

- Vertragswerkstatt (als „Vermittler“)

Die Vertragswerkstatt verfügt über einen Standort mit einer Leistungsspezialisierung, der Leistungsschwerpunkt liegt im *after sales*. Als Vermittler dient die Vertragswerkstatt für die herstellereigene Niederlassung oder für einen Vertragshändler, wofür der Betrieb eine Provision für den Verkauf erhält

¹⁰⁷ Vgl. Esch 2013, S. 159

¹⁰⁸ Vgl. Diez, 2015, S. 220.

- Automobilhandelsgruppe

Die Automobilhandelsgruppe verfügt über mehrere Standorte und eine Leistungsbündelung.

3.3 Brand Communities in der Automobilwirtschaft

Ein sehr bekanntes Beispiel ist die 1983 gegründete Community der Harley-Davidson-Fahrer, die Harley-Owners Group (H. O. G.), die wohl eine der ersten war. Mittlerweile zählt die Gemeinschaft über eine Million Mitglieder aus ca. 115 Ländern.¹⁰⁹ Hierbei hat sich der gemeinsame Lebensstil ihrer Anhänger verselbständigt und sich zu einer eigenständigen Kultur entwickelt. Das Unternehmen organisiert diesen Club global über das Internet, unterstützt ebenso Ortsverbände, die zur Dachorganisation gehören, und initiiert für die Mitglieder gemeinsame Ausflüge, bietet ihnen Kleider, Accessoires und Schmuck an.¹¹⁰ Best Ager, die in ihrer Jugend beispielsweise mehr sportliche Maschinen gefahren sind und nun wieder mit dem Motorradfahren beginnen möchten, sind von der Markengemeinde der Harley-Fahrer so beeindruckt und kennen keine andere Marke mit solch einer Verbundenheit unter den Fahrern, dass sie statt einer BMW nun eher eine Harley-Davidson kaufen werden. Im Falle einer Krise, zum Beispiel bei Qualitätsproblemen bei Harley-Davidson Motoren, kann eine solche brand community auch sehr schnell aktiv werden und seinen Unmut über gewisse Probleme verlauten lassen, die dann medial enorm wirksam werden können. Dies hat dann zur Folge, dass das Unternehmen schnell in ernsthafte Schwierigkeiten geraten kann. Wenn man den VW Abgasskandal auf Harley-Davidson übertragen würde, hätte das Unternehmen allein wegen der starken Community sehr schnell massive Probleme. Des Weiteren sollten Mitglieder von Markengemeinden auch Konflikte austragen dürfen. Ein Beispiel ist die Einführung des Porsche Cayenne, bei dem viele 911er-Fahrer sich vehement dazu geäußert haben, dass der SUV kein Porsche ist. Dies wurde in einschlägigen Automobilforen sehr kontrovers diskutiert. Das hatte nichts damit zu tun, ob das Fahrzeug sich gut verkauft oder nicht, sondern die klassischen Sportwagenfahrer wollten diese Neuentwicklung nicht akzeptieren, weil ihre Vorstellung von Porsche dadurch ins Wanken kam.¹¹¹

¹⁰⁹ Harley Davidson.

¹¹⁰ Vgl. Algesheimer/Herrmann/Dimpfel 2004, S. 934.

¹¹¹ Harvard Business Review.

4 Brand, Club und Community Management bei Porsche

4.1 Vorstellung des Unternehmens

Die Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG ist ein Automobilhersteller im Premium-Segment mit dem Hauptsitz in Stuttgart-Zuffenhausen. Im Jahr 1931 gründete Ferdinand Porsche ein Konstruktionsbüro, das nach 1945 in eine Automobilfabrik (die heutige Porsche AG) umgewandelt wurde, die vor allem Sportwagen herstellt. Die Porsche AG gehört zum Volkswagen Konzern, der neben Porsche noch in weitere Marken aufgeteilt werden kann (Volkswagen PKW, Audi, Seat, Skoda, Bentley, Ducati, Bugatti, Lamborghini, Volkswagen Nutzfahrzeuge, Scania, MAN).¹¹² Allerdings besitzt die Porsche Automobil Holding SE, mit Sitz in Stuttgart, 52,5 % der Stammaktien an VW. Dies sind 34,4 % am gezeichneten Kapital. Erst im September 2014 wurden 1,5 % der Aktien außerbörslich vom japanischen Autokonzern Suzuki Motor abgekauft. Somit ist die Porsche SE nun Mehrheitsanteilseigner an VW.¹¹³ Trotz der Konzernangehörigkeit behält jede Marke, so auch Porsche, seinen individuellen Charakter und wird am Markt eigenständig positioniert und vertrieben. Porsche hat neben dem Stammwerk in Zuffenhausen, in dem die Modelle 911, Cayman und Boxster produziert werden und der 918 Spyder produziert wurde, noch ein Werk in Leipzig, in dem die Modelle Panamera, Cayenne und Macan gefertigt werden. Zu den weiteren Standorten gehören ein Entwicklungszentrum in Weissach, ein zentrales Ersatzteillager in Sachsenheim, ein After Sales Bereich in Ludwigsburg, sowie ein Standort in Bietigheim-Bissingen, an welchem ein Großteil der deutschen Tochtergesellschaften von Porsche beheimatet ist. Daneben gibt es noch einige Porsche Tochtergesellschaften wie die Porsche Deutschland, Porsche Consulting, Porsche Engineering, Mieschke Hofmann und Partner (MHP), Porsche CAX Supplier und die Porsche Financial Services.¹¹⁴ Aufgrund des Qualitätsanspruchs, den Porsche an seine Fahrzeuge stellt, sind heute noch mehr als 70 Prozent aller gebauten Porsche auf der Straße unterwegs. Porsche konnte die Anzahl der produzierten Fahrzeuge von 165.808 Autos im Jahr 2013 auf 203.097 Fahrzeuge im Jahr 2014 steigern. Dies macht eine Steigerung um ca. 22,5 %. Die Zahl der Auslieferungen stieg von 162.145 (2013) auf 189.849 Fahrzeuge (2014), was einen Anstieg von ca. 17 % bedeutet. Die Umsatzerlöse konnten um etwa 20% von 14.326 Mio. € (2013) auf 17.205 Mio. € (2014) gesteigert

¹¹² Volkswagen Marken.

¹¹³ Porsche SE.

¹¹⁴ Porsche Tochterfirmen.

werden. Somit ergibt sich im Jahr 2014 ein Bruttoergebnis von ca. 4.320 Mio. € was eine Steigerung von 3,2 % im Vergleich zum Jahr 2013 mit 4.187 Mio. € bedeutet.¹¹⁵ Wichtig zu erwähnen ist der Abgasskandal von VW, der im 3. Quartal 2015 enthüllt wurde. Hierbei wurden Abgaswerte bei Dieselmotoren von VW manipuliert. Mehrere Millionen Fahrzeuge sind weltweit davon betroffen. Es geht hierbei um Autos der Marken VW, Audi und Skoda. Die VW-Aktie brach nach der Veröffentlichung sofort über 20 % ein. Die Porsche-Aktie hat aber ebenso darunter gelitten und verlor zeitweise über 18 %.¹¹⁶ Da Porsche die Motoren für den Cayenne Diesel von Audi bezieht, ist hier auch eine Manipulationssoftware eingesetzt worden, sodass Handlungsbedarf besteht um die Fahrzeuge nachzurüsten, sodass die gesetzlichen Grenzwerte eingehalten werden. Der Verkauf der Cayenne Diesel-Modelle in den USA wurde im Herbst 2015 erst einmal gestoppt, da die Strafen für solche Gesetzesverstöße um ein vielfaches höher ausfallen.

4.2 Kommunikation und Marketing von Porsche

Porsche hat sich über die letzten Jahre mehr und mehr zu einer besonderen Premiummarke entwickelt. Das Marketing von Porsche spricht eine eindeutige Sprache und die Botschaft wird klar übermittelt: Die Marke Porsche soll für einen Traum stehen, der erreichbar ist.¹¹⁷ Das Unternehmen ist sehr kreativ und entwickelt sich in mehrere Richtungen. Dies zeigt sich zum einen, was die Modellpalette angeht, wie zum Beispiel den Einstieg in das SUV-Segment mit dem Cayenne oder Macan und zum anderen was die Technik angeht. Porsche ist nach wie vor sehr stark im Rennsport vertreten und dadurch immer bedacht seine Fahrzeuge weiterzuentwickeln, mehr Leistung bei gleichzeitig weniger Emissionen und Verbräuchen zu generieren. Den Einstieg in die Porscheautomobile bekommt man mit den Porsche Boxster, dessen Grundpreis bei 50.909,-€ liegt.¹¹⁸ Nach oben gibt es jedoch kaum eine Grenze, wie der 918 Spyder mit einem Grundpreis von 768.026,-€ zeigt.¹¹⁹

¹¹⁵ Vgl. Porsche Geschäftsbericht 2014

¹¹⁶ VW Abgasskandal.

¹¹⁷ Porsche Prinzip.

¹¹⁸ Porsche Boxster.

¹¹⁹ Porsche 918 Spyder.

Elektromobilität

Wie viele andere Autohersteller auch, befasst sich Porsche sehr intensiv mit der Elektromobilität, sei es bei Hybridmodellen oder als voll elektrische Fahrzeuge. Den Porsche Cayenne gibt es seit 2010 als Hybrid, den Panamera seit 2011. Die beiden Modelle sind jedoch nicht extra neu entwickelt worden, sondern lediglich die Motoren und weitere Komponenten unterscheiden sich von den konventionell betriebenen Modellen. Im Gegensatz dazu wurde im Jahr 2010 der 918 Spyder vorgestellt, ebenfalls ein Hybrid, der aber von Grund auf entwickelt wurde. Das Fahrzeug ist auf 918 Stück limitiert und ist sowohl optisch, als auch technisch eine Meisterleistung. So stellte der 918 auf der Nordschleife mit 6:57 min einen Rundenrekord für straßenzugelassene Fahrzeug auf. Im September 2015 wurde auf der IAA in Frankfurt die Konzeptstudie Mission E, ein reines Elektroauto, vorgestellt. Das Fahrzeug hat eine Leistung von 500 PS, beschleunigt in 3,5 Sekunden von 0-100 km/h, hat eine Reichweite von 500 km und lädt in unter 15 Minuten 80% des Akkus. Die Entwicklung schreitet stetig voran und es werden immer neue Rekorde und Meilensteine aufgestellt.¹²⁰



Abbildung 12: Porsche Hybrid- und Elektrofahrzeuge¹²¹

Limitierung

Das Thema Limitierung ist bei Porsche eine Besonderheit. Die Modelle sind schon nicht von jedermann bezahlbar und werden dann noch als Topmodelle limitiert, was den Wert natürlich noch einmal ansteigen lässt. Wie schon erwähnt wurde der 918 Spyder, ausgenommen von den Prototypen, nur 918 Mal gebaut und war innerhalb von rund 18 Monaten ausverkauft. Es ist das bisher teuerste von Porsche hergestellte Serienmodell

¹²⁰ Porsche Mission-E.

¹²¹ Porsche Hybrid und Elektrofahrzeuge.

und hat eine Gesamtleistung von 887 PS. Um die Wartezeit zu verkürzen, konnten die Kunden einen auf ebenfalls 918 Stück limitierten exklusiv für sie designten Porsche Turbo S „918 Spyder Edition“ für mindestens 200.000 € erwerben. Meist werden zum Ende einer Baureihe, bzw. vor dem Modellwechsel limitierte Fahrzeuge entwickelt die oft schon vor dem Messeauftritt verkauft sind. Vor dem Ende der 997-Modellreihe hat Porsche den Carrera GT herausgebracht, ein auf 1270 Stück limitiertes Fahrzeug für 452.690,-€. Solche Fahrzeuge werden allerdings nicht nur gekauft und in die Garage gestellt, sondern auch tatsächlich gefahren. Die Preise steigen immer weiter an, gerade weil viele vermögende Menschen sichere Wertanlagen suchen. Private Investoren sind bei limitierten Porsche-Modellen genau richtig. Aktuell wird dieses Fahrzeug mit 500.000€ - 1.200.000€ zum Kauf angeboten.

Ein weiteres Beispiel ist der Cayman GT4 der im Februar 2015 für 85.766,-€ vorgestellt wurde. Er ist mit 385 PS, der Stärkste seiner Baureihe und war bereits vor dem offiziellen Messeauftritt beim Genfer Autosalon verkauft.

Porsche Driving Experience

Die Porsche Driving Experience bietet sowohl für Porschebesitzer als auch für Interessenten verschiedene Fahrprogramme an. Die drei Bereiche werden im Folgenden erläutert.

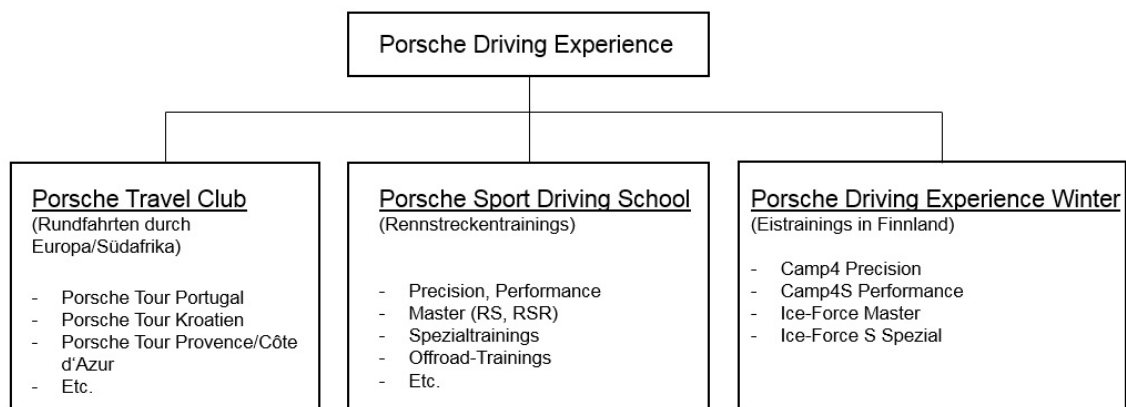


Abbildung 13: Porsche Driving Experience

Porsche Travel Club (PTC)

Der Porsche Travel Club¹²² bietet einen erlebnisreichen Einstieg in die Porsche-Welt und ist ein fester Bestandteil des Portfolios der Porsche Driving Experience. Die Tagestouren beginnen bei 550,-€ pro Person, eine Woche Côte d'Azur kostet 6.790,-€ und 11 Tage Namibia kosten 9.980,-€ pro Person im Einzelzimmer. Die Spanne ist sehr weitläufig, dennoch werden verschiedene Einkommensschichten damit angesprochen. Die meisten Männer haben den Traum einmal einen Porsche zu fahren und können den Traum somit in Erfüllung gehen lassen. Die einen mehr und die anderen etwas weniger. Damit ist auch die Kundenbindung ein wesentlicher Aspekt für die Auftraggeber der Porsche AG. Hier sollen bestehende Kunden eine „verlängerte Testfahrt“ mit einem Porsche unternehmen können und potenzielle Neukunden an das Produkt herangeführt werden. Die Kunden sollen somit in Kauflaune versetzt werden und im besten Falle (nach entsprechender Einwilligung) direkt nach der Tour von einem zuständigen Porsche Zentrum kontaktiert werden. Reisen mit dem Porsche Travel Club sind für Porsche-Liebhaber gewissermaßen Probefahrten auf den Traumstrecken Europas. So machen beispielsweise die Porsche Weekends wahlweise mit dem 911, Cayman GTS oder Boxster S das Wochenende zu einem unvergesslichen Erlebnis. Auf den Porsche Adventure Touren mit dem Cayenne und Macan können alle Fahrsportbegeisterten die kontrastreiche Landschaft von Namibia oder Rumänien hautnah erleben. Neben den sportlichen Fahrerlebnissen sollen hier auch die Unterbringung samt kulinarischen Erfahrungen große Anteile tragen. Der PTC hatte für das Jahr 2014 22 Touren in mehreren Wellen im Angebot. Weitere Ziele sind Image- und Prestigeverbesserungen durch Partnerschaften mit hochklassigen Dienstleistern in der Hotel- und Restaurantbranche. Hier wird durch Auftritte und Werbegeschenke die Außenwirkung der Marke Porsche kommuniziert. Auf lange Sicht gesehen soll der PTC und die gesamte Porsche Driving Experience aber kein Marketinginstrument bleiben, sondern zu einem selbsttragenden „Profit-Center“ weiterentwickelt werden, sodass zukünftig nicht nur Investitionen sondern auch Rückflüsse stattfinden sollen.

Porsche Sport Driving School (PSDS)

Die Porsche Sport Driving School¹²³ bietet die wohl intensivste Art einen Porsche zu erleben. Da ein Porsche mehr ist, als die Summe der Einzelteile oder Messwerte, wollen viele Porschekunden ihr eigenes Fahrzeug in besonderen Situationen fühlen und „erfahren“. Freunde der Marke können hier ihre fahrerischen Fähigkeiten trainieren - auf

¹²² Porsche Travel Club.

¹²³ Porsche Sport Driving School.

Wunsch auch im angemieteten Porsche-Fahrzeug. Dadurch erleben sie Fahrspaß durch und durch, ob national oder international. Mit eigenen Porsche-Instrukteuren, vornehmlich interne Werksemitarbeiter, bietet die PSDS die Möglichkeit das Porsche Fahrerlebnis in einer ansprechenden Umgebung besser kennen zu lernen. Im Rahmen des international standardisierten Trainingsprogramms können die Teilnehmer von einfachen Grundkursen, über Fortgeschrittenen- und Profitrainings, bis hin zu Spezialkursen, die theoretischen und praktischen Fähigkeiten erwerben, die sie zum sicheren Autofahren im Straßenverkehr oder zum sportlichen Fahren auf der Rennstrecke benötigen. Die Trainingsmöglichkeiten der PSDS sind nahezu grenzenlos. Beim On-road-Training erleben die Kunden spannende Momente direkt hinter dem Lenkrad. Für die Herausforderung jenseits des Asphalts bietet das Off-road-Training, beispielsweise auf der porscheeigenen Geländestrecke in Leipzig, nahezu alle Möglichkeiten.

Porsche Driving Experience Winter (PDEW)

Die Porsche Driving Experience Winter ist die perfekte Vorbereitung auf die kalte Jahreszeit. Hier können Porsche-Begeisterte beim Ice-Training in Finnland, jährlich von Januar bis März, ihre Fahreigenschaften verbessern und an ihre Grenzen gehen. Die Fahrzeuge haben alle Reifen mit Spikes, sodass viel Traktion gewährleistet ist. Hier werden vier aufeinander aufbauende Trainings angeboten, die zum einen die Fahrpraxis der Teilnehmer verbessern und zum anderen jede Menge Spaß bringen.¹²⁴



Abbildung 14: Porsche Camp4 und Ice-Force-Training in Finnland

¹²⁴ Porsche Driving Experience Winter.

Hier sind die verschiedenen Trainings samt Preisen aufgeführt:

- Camp4 Precision: 3.990,-€ p. Person (für Erstteilnehmer)
Mit Carrera S Fahrzeugen (1,5 mm Spikereifen)
- Camp4S Performance: 4.890,-€ p. Person (Aufbautraining)
Mit Carrera S Fahrzeugen (1,5 mm Spikereifen)
- Ice-Force Master: 5.790,-€ p. Person (Aufbautraining)
Mit 911 Turbo und GT3 (mit bis 4 mm Spike-Reifen)
- Ice-Force S Spezial: 6.690,-€ p. Person (Aufbautraining)
Mit 911 Turbo und GT3 (mit bis 4mm Spike-Reifen)

Porsche Card S World Plus und Porsche Card S World Business

Porsche bietet seit einigen Jahren wie BMW oder Mercedes-Benz eine eigene Kreditkarte mit sehr vielen Vorzügen an. Die Porsche Card S World Plus für Privatkunden und die Porsche Card S World Business für Geschäftskunden erhält man für eine Jahresgebühr von 215,-€. Neben den Hauptfunktionen wie dem Bezahlen, Meilen sammeln, Guthabenverzinsung und anderen Eigenschaften, erhält man auch weitere sehr attraktive Vorzüge¹²⁵:

- freier Eintritt ins Porsche Museum
- IAA-Ticket
- Ticket- und Fleurop-Service
- Porsche Travel Club Upgrade
- Porsche Design Vorteilsbedingungen
- Porsche Sport Driving School Vorteilsbedingungen
- Porsche Drive Vorteilsbedingungen
- und viele weitere Extras

¹²⁵ Porsche Card.

Dazu ebenso sehr nützliche Eigenschaften auf Reisen:

- Auslandsreise-Krankenversicherung
- Mietwagen-Vollkaskoversicherung
- Reise-Rücktritts-Versicherung

Der Sinn hinter einer solchen Karte für den Kunden liegt natürlich auf der Hand. Für einen Betrag von 215,-€ jährlich erhält der Kunde sehr viele Vorteile. Porsche wiederum bindet den Kunden, durch die nicht-fahrzeugbezogenen Angebote, an das Unternehmen. Die Kunden erhalten Rabatte auf diverse Porsche Trainings und Reisen, ebenso auf Artikel im Porsche Shop. Die Funktion der Kreditkarte ist da eher zweitrangig.

Pop-up-Stores

Eine noch sehr neue Form der Kommunikation sind Pop-up-Stores. Der Begriff kommt aus dem Englischen „*to pop up*“ und bedeutet „plötzlich auftauchen“. Dies sind Geschäfte oder Ausstellungen, die völlig unangekündigt und meist in Großstädten für wenige Wochen eingerichtet werden. Sie bilden den Mittelweg zwischen Markenerlebniswelten und den punktuellen, zeitlich begrenzten Produktinszenierungen. Gerade durch den Internethandel wird es immer schwieriger sich von der Masse der Konkurrenten hervorzuheben. Der Kauf muss für den Kunden zu einem besonderen Erlebnis werden, um damit der verschärften Wettbewerbssituation entgegenzuwirken. So hat auch Porsche am 15. September 2015 in New York einen Pop-up-Store eröffnet und ein interaktives Markenerlebnis, zusammen mit der Firma Bose, geschaffen. Dabei entsteht wie hier im Beispiel ein großes mediales Interesse.¹²⁶ Das Konzept der Pop-up-Stores zur Stärkung des Markenimages, zur Realisierung von Kundeninspiration und zur Steigerung des Absatzvolumens kann sich lohnen, falls die passenden Rahmenbedingungen gegeben sind.¹²⁷ Die von Pop-up-Stores angesprochene Generation Y wird mit 20 bis 30 Jahren beziffert.¹²⁸ Zwischen Konsument und Unternehmen wird mit diesem Kundenbindungstool eine persönliche Beziehung aufgebaut. Damit soll der Wert einer Marke und deren Image gestärkt werden.¹²⁹

¹²⁶ Porsche Pop-Up-Stores.

¹²⁷ Vgl. Baumgarth/Kastner, 2012, S. 24.

¹²⁸ Generation Y.

¹²⁹ Vgl. Ternès/Towers 2014.

Porsche Museum

Im Jahr 2009 wurde das neue Porschemuseum in Stuttgart eröffnet. Das alte Museum aus dem Jahr 1976 war schon von Anfang an zu klein, dafür allerdings kostenlos. Nach zwei Jahren konnte schon der eine millionste Besucher gezählt werden. Porsche hat für die Planung und den Bau rund 100 Millionen Euro ausgegeben. Im Gebäude befinden sich eine Cafeteria, ein gehobenes Restaurant, das Christophorus, sowie der Museumsshop. Für viele Touristen die nach Deutschland kommen und eine Affinität zu Automobilen besitzen, ist dies neben dem Besuch im Mercedes-Benz Museum ein Muss. Die Marke hat solch eine Dynamik entwickelt, dass die Menschen, egal ob sie sich solch ein Fahrzeug leisten können oder nicht, begeistert sind und alles über das Unternehmen und dessen Sportwagen wissen und sehen möchten. Eine Werksbesichtigung ist ebenso möglich. Hierbei können die verschiedenen Stationen der Produktion live und hautnah besichtigt werden.¹³⁰

Porsche Drive

Seit dem Jahr 2014 bietet Porsche am Porsche Museum Stuttgart und am Porsche Zentrum Berlin Porsche Drive an. Hier kann man ab dem 27. Lebensjahr diverse Porschemodelle für beispielsweise 69,-€ für eine Stunde mit dem Boxster oder eine Woche 911er für 2.599,-€ mieten. Das macht den Traum vom Porsche fahren ganz einfach und relativ preiswert. Die Vermietung direkt am Porsche Museum anzubieten bzw. gegenüber vom Porsche Zentrum ist der ideale Standort. Täglich kommen Hunderte Menschen aus den verschiedensten Regionen und Ländern um sich das Porsche Museum sowohl von außen, weil es sehr futuristisch ist, als auch von innen anzusehen. Als Abschluss kann man sich dann selbst hinter das Steuer setzen und die Fahrzeuge ausprobieren. Wem das nicht genug ist und die finanziellen Mittel besitzt, kann sich natürlich dann direkt einen

¹³⁰ Porsche Museum.

Wagen vor Ort kaufen bzw. einen konfigurieren und bestellen.¹³¹



Abbildung 15: Porsche Drive am Porsche Museum Stuttgart

Porsche Design bei Poggenpohl-Küchen

Im Frühjahr 2008 kam die Küche mit der Bezeichnung P'7340 vom Küchenhersteller Poggenpohl aus Herford, in Zusammenarbeit mit dem Porsche Design Studio, auf den Markt. Der Einstiegspreis für die sehr moderne Küche lag bei ca. 50.000,-€. Die Idee dahinter ist ganz einfach. Wer sich einen Porsche leisten kann, der hat sicherlich auch das nötige Kleingeld für eine Küche von Poggenpohl im Porsche Design. Die Küche ist sehr puristisch gehalten, aber dennoch modern und funktional. Man findet anspruchsvolle Materialien die man schon von anderen Porsche-Design-Produkten kennt.

Die Geräte werden alle exklusiv von der Firma Miele geliefert. Dadurch möchte sich der Küchenhersteller sehr stark von seinen Mitbewerbern differenzieren und zum führenden Premiumanbieter werden. Porsche erhält durch die stillschweigend vereinbarte Lizenzgebühr, für jede verkaufte Küche, einen Betrag und verdient damit kräftig mit.¹³²

¹³¹ Porsche Drive.

¹³² Poggenpohl-Küche.



Abbildung 16: Poggenpohl-Küche in Zusammenarbeit mit Porsche Design

Porsche Clubs

Weltweit gibt es zahlreiche Porsche Clubs, denen Porsche Eigner und Enthusiasten beitreten können. Der Dachverband der 93 deutschen Clubs in Deutschland ist der Porsche Club Deutschland e.V. Der Porsche Club ist der größte weltweit, mit über 180.000 Mitgliedern, in über 650 Clubs organisiert. Die Clubs organisieren regelmäßig Events und Ausfahrten, bei denen ihre Autos in Kolonnen präsentiert werden und so die Marke bzw. deren Image positiv stärken. Gerade Oldtimer sind bei vielen Menschen sehr beliebt und dadurch sehr willkommen, sowohl für die Gastronomie als Anziehungspunkt während den Pausen, als auch für die Zuschauer entlang der Routen. Natürlich wird auch regelmäßig zu den Porsche Sports Cup Veranstaltungen eingeladen, die mehrmals im Jahr stattfinden um den Rennsportkollegen und –Kolleginnen beim Rennen zuzusehen. Die Mitglieder in den Porsche Clubs verbindet die Liebe zum Porsche und seiner Technik, die Freude am Fahren, der kameradschaftlich-sportliche Geist und das Vergnügen im Kreise Gleichgesinnter etwas mit und um den Porsche zu erleben und Spaß zu haben.¹³³ Die Porsche Clubs sind also auch eine brandcommunity die der Porsche AG von selbst, also ohne großem Zutun des Konzerns helfen, die Marke weiter zu verbreiten und beliebt

¹³³ Porsche Club Deutschland.

zu machen, auch bei dem Personenkreis, die gerade nicht in Lage sind das nötige Kleingeld für einen Sportwagen aufzubringen.



Abbildung 17: Porsche Club Treffen, Freiburg

5 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen zur Optimierung des Markenmanagements von Automobilkonzernen

Der wichtigste Grundsatz ist die Konzentration auf die Alleinstellungsmerkmale bei Produkten und Dienstleistungen, um dem Konsumenten auf Anhieb die Vorteile aufzuzeigen. Alles was von der Differenzierungsstrategie abweicht ist im ersten Moment irrelevant für die Kommunikation nach außen. Ein Beispiel hierfür könnte das Start-Stopp-System sein, das mittlerweile auch die Fahrzeughersteller in preiswerteren Segmenten anbieten, bzw. dies schon serienmäßig verbauen. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Vermeidung von komplexen Sachverhalten, die man den potenziellen Kunden zumutet. Die Aussagen sollten leicht verständlich sein, ohne dass man den Sachverhalt erst nach mehrmaligem Lesen oder Zuhören versteht. Gerade in kreativen Marketingabteilungen und dynamischen Unternehmen sollten von Zeit zu Zeit auch neue Kommunikationswege ausprobiert werden, um sich von der teils starken Konkurrenz abzuheben und so auf sich aufmerksam zu machen. Eines muss allerdings beachtet werden: Das Markenversprechen sollte immer gewährleistet sein, denn dadurch differenziert man sich vom Wettbewerb. Des Weiteren sollte die Kommunikationsstrategie durchgezogen werden, wie sie entwickelt wurde und keine Ausnahmen zulassen. Es muss darauf geachtet werden, dass sowohl die Produktentwicklung, als auch die Markenpositionierung die Strategie nicht gefährden.

Sehr wesentlich ist, dass eine Unterscheidung zwischen der Dachmarkenebene, der Herstellermarkenebene und der Modellebene besteht. Wie bereits erwähnt, gehören die Marken Audi, Skoda und VW zur Volkswagen AG. Ein unterschiedliches Markenmanagement muss dann in der Ebene der Modelle einer Marke betrieben werden, wenn es beispielsweise um die Modelle Audi A1, A3 und A4 geht. Nachgelagert folgt wiederum ein anderes Markenmanagement in Bezug auf die verschiedenen Modellvariationen beispielsweise im Hinblick auf den Audi A3 als Sportback, dem A3 als Limousine, oder dem A5 als Sportback und dem A7 als Sportback. Denn was dahinter zu beachten ist, sind die verschiedenen Bedürfnisse der Kundensegmente, die befriedigt werden müssen.

In der Kommunikation kommt es dann darauf an, diese mit den Modellvarianten zu adressieren und den jeweiligen Nutzen zu vermitteln.¹³⁴ Die Modellpaletten ufern in den letzten Jahren bei den großen Herstellern immer mehr aus, werden größer und unübersichtlicher. Dadurch zersplittet das Sortiment sehr stark und damit auch die Effektivität und die Kosten. Zu allem Übel muss man diese Modellvielfalt auch noch kommunizieren, im Konkurrenzkampf gegen die Wettbewerber. Mercedes-Benz hatte vor 20 Jahren noch 3–4 Baureihen, heute sind es fast 30.¹³⁵ Massenhersteller wie Volkswagen und Toyota drängen sich langsam in die Premium-Segmente. Premium-Anbieter wiederum, wie auch Audi, BMW und Mercedes-Benz, treten in die Massenmärkte ein. Wie schon zuvor benannt, ist der Nischen-Anbieter Porsche, mit seinen beiden SUV Modellen, in die Off-Road-Welt eingetreten. Die Hersteller haben sich zu „full-line“-Anbietern entwickelt. Die Altkunden sollen durch die erweiterte Modellpalette an die Marke gebunden werden und Neukunden sollen so von der Konkurrenz abgeworben werden. Das dahinter stehende Ziel ist der Ausbau bzw. mindestens die Sicherung der Konzern-Marktanteile und dies soll um jeden Preis geschehen.¹³⁶ Ein deutliches Beispiel sind die SUV der deutschen Premiumhersteller, die Modelle häufen sich innerhalb kürzester Zeit. So bietet Audi die Modelle Q3, Q5, Q7, BMW die Modelle X1, X3, X4, X5, X6 und Mercedes-Benz die Modelle G, GLA, GLC, GLE, GLS. Bei solch einer Modellpalette, nur in Bezug auf die SUV, können manche Verbraucher schnell den Überblick verlieren. Wie schon angekündigt werden einige Hersteller weitere SUV Modelle in Zwischengrößen anbieten. Eine Marke muss nicht alle Wünsche von allen potenziellen Kunden bzw. Zielgruppen gerecht werden. Es ist von Vorteil, wenn einer klar festgelegten Zielgruppe viele Vorteile angeboten werden können.

Die Werbung hat sich in den letzten Jahrzehnten sehr gewandelt, wobei gerade die Automobilwerbung einen großen Umbruch erlitten hat. Durch die Nutzung des Internets als weiteres Medium um die Autos zu bewerben, sind die Budgets natürlich nicht prozentual erhöht, sondern meist nur anders verteilt worden. Die neuen, jungen und gebildeten Zielgruppen werden am besten durch das Internet erreicht, denn die klassische Werbung mit Plakaten, Anzeigen, Fernsehspots etc. ist kaum noch nützlich um die gewünschte Wirkung bzw. Aufmerksamkeit zu erzielen. Dennoch gibt es immer noch die Zielgruppen, die sich Zeitschriften ansehen, viel fernsehen und sich nicht regelmäßig im Internet informieren. So müssen beide Zielgruppen durch die Marketing-Kommunikation bedient werden, da eine erhebliche Kaufkraft noch bei den Älteren zu finden ist. Außerdem sank

¹³⁴ Vgl. Ebel/Hofer 2014, S. 279.

¹³⁵ Vgl. Ebel/Hofer 2014, S. 295.

¹³⁶ Vgl. Becker 2007, S. 75.

die Qualität bzw. die Originalität der einzelnen Werbemaßnahmen in den letzten Jahren. Die Hersteller unterscheiden sich in der Werbung nur unwesentlich und die alten Produktkampagnen werden durch neue ersetzt, ohne eine spürbare Wirkung zu erzielen. Stattdessen sollten die Hersteller mehr auf Markenkampagnen setzen, da es völlig unsinnig ist, bei einer solch großen Modellpalette für jedes Modell eine eigene Kampagne zu starten und Kosten zu produzieren, die unter dem Strich zu keinem wirklichen Erfolg führen. So könnten die Markenwerte an die Zielgruppen transportiert werden und es würde der Marke mehr zum Erfolg verhelfen.¹³⁷

Ebenso verändert sich seit einigen Jahren die Einstellung zum Automobil, egal ob von jungen oder älteren Zielgruppen. Die Städte füllen sich immer mehr mit Fahrzeugen, die Unterhaltskosten für ein Auto sind immer da, ob man es viel oder wenig fährt. Natürlich fehlt es in jeder Stadt auch an kostenlosen Parkplätzen. Früher war das Auto noch ein Statussymbol und es wurde gekauft, obwohl es vielleicht nur eine Stunde am Tag genutzt wurde. Der Umweltgedanke spielt bei vielen Menschen auch eine große Rolle in der Überlegung zu einem potenziellen Autokauf. So entscheiden sich heute viele junge Menschen gegen den Kauf eines eigenen Fahrzeugs und nutzen stattdessen die Bahn, ÖPNV, Car-Sharing, Taxen oder das Fahrrad.¹³⁸ Dies bekommen die Automobilhersteller natürlich irgendwann zu spüren und sollten dementsprechend auch reagieren. Die Elektromobilität ist für den Massenmarkt noch nicht reif genug und somit wird es noch eine Zeit lang dauern, bis sich dies im Alltag durchsetzen kann bzw. durchsetzen muss, da die fossilen Brennstoffe endlich sind.

In der heutigen Zeit ist es im Vergleich zu früher gerade bei jüngeren Zielgruppen nicht mehr gewöhnlich, dass diese samstags ins Autohaus kommt, sich neue Modelle anschaut, Probe fährt, sich beraten lässt und am Ende des Tages mit einem neuen Auto nach Hause fährt. Diese Zeiten sind vorbei und man muss sich auch außerhalb der Autohäuser repräsentieren um Kunden zu gewinnen. Aus diesem Grund spielt die Markenführung eine ganz wichtige Rolle, um gegen die Konkurrenz standzuhalten und sich am Markt zu behaupten.

Brandcommunities sind ein sehr wichtiges Element, das einer Marke verhilft sich noch besser zu positionieren und das Markenimage durch die Mitglieder enorm stärken lässt. Die Hersteller sollten die Clubs etc. bei ihren Treffen und Ausfahrten unterstützen und

¹³⁷ Vgl. Ebel/Hofer 2014, S. 293.

¹³⁸ Vgl. Ebel/Hofer 2014, S. 294.

jederzeit ein offenes Ohr für Kritik und Anregungen haben. Denn deren Mitglieder sind die potenziellen Käufer von neuen Fahrzeugen und sollten somit gut behandelt werden.

Erfolgsfaktoren	Handlungsempfehlungen
Differenzierung zur Konkurrenz	Alleinstellungsmerkmale herausarbeiten und zeigen Bsp. Sonderausstattung zur Serienausstattung machen
Effiziente Werbung	Mehr Werbung im Internet/Sozialen Medien für die jüngeren Generationen um sie besser zu erreichen und anzusprechen; klassische Werbung greift nicht mehr alle Zielgruppen ab
Kompetenz & Glaubwürdigkeit	technische Werte die der Hersteller angibt sollten mit minimalen Toleranzen korrekt sein > Bsp. VW-Abgasskandal sowie weitere Hersteller
Innovation & Spezifität	technische Standards sind heute schon sehr weit; können in Bezug auf die Sicherheitssysteme z.B. noch gesteigert werden. Neue nachhaltige und zukunftsorientierte Antriebe für den Massenmarkt, statt konventionelle & umwelt-/gesundheitsschädliche Antriebe
Attraktivität & Anreizwert	die neuen Modelle sollen im Vergleich zum Vorgänger attraktiver sein und einen Anreiz schaffen. Negativ- Beispiel der Q7 2015, der optisch schlechter darstellt als sein Vorgänger
Kommunikation	sollte simpel und schnell verständlich sein Vermeidung komplexer Sachverhalte
neue Kommunikationswege	anders als alle anderen; durch Ambush-, Ambient, Guerilla-Marketing etc.
Unterscheidung auf Markenebene	Dachmarkenebene, Herstellermarkenebene Modellebene > damit es gerade bei großen Konzernen einheitlich bleibt
Modellpalette	Modellpalette sollte aus Kosten- und Werbe- gründen gut durchdacht und nicht zu überladen sein. Sowohl für die Verbraucher, als auch für die Hersteller ist das von Vorteil.
Brandcommunities	Communities unterstützen und für Kritik und Anreg- ungen jederzeit offen sein

Abbildung 18: Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

Literaturverzeichnis

Aaker, David (1991): Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name, New York

Adjouri, Nicholas (2014): Alles was Sie über Marken wissen müssen, 2. Auflage, Wiesbaden

Algesheimer, René/Herrmann, Andreas/Dimpfel, Marcus (2004): Die Wirkung von Brand Communities auf die Markenloyalität– eine dynamische Analyse im Automobilmarkt, Wiesbaden

Ambient Media (2011): <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:rfCK0gl08eoJ:www.marketing.ch/LinkClick.aspx%3Ffileticket%3DiF-j7Cvq0U4%253D%26tabid%3D89%26portalid%3D0%26mid%3D458+&cd=1&hl=de&ct=clnk&gl=de> (25.12.2015)

Ambush-Marketing (2014): <http://brucker-solutions.de/ambush-marketing-mal-anders-win-win-situation-fuer-alle/> (25.12.2015)

AMG Eventdienstleister (2015): <http://www.zet-project.de/zet/homepage.de.html> (23.12.2015)

ASEAN 1 (2015): <http://www.asean.org/asean/asean-member-states> (23.12.2015)

ASEAN 2 (2015): <http://www.asean-autofed.com/statistics.html> (23.12.2015)

Asean Automotive Federation (2015): <http://www.asean-autofed.com/statistics.html> (23.12.2015)

Autohandel Afrika (2015): <http://www.nzz.ch/wirtschaft/keine-rosigen-zeiten-fuer-autohersteller-in-afrika-1.18543249> (23.12.2015)

Batt, Verena (2013): Qualität interner Markenführung, Wiesbaden

Baumgarth, Carsten/Kastner, Olga (2012): Pop-up-Stores im Modebereich: Erfolgsfaktoren einer vergänglichen Form der Kundeninspiration, Berlin

Becker, Helmut (2007): Auf Crashkurs, 2. Auflage, Berlin

- Bevölkerung Afrika (2014): <http://www.welt.de/politik/ausland/article131157709/2050-muss-Afrika-zwei-Milliarden-ernaehren.html> (23.12.2015)
- Birkigt, Klaus/Stadler, Marinus M. (2002): Corporate Identity, 11. Auflage, München
- Blockbuster Sponsoring (2012): <http://www.welt.de/wirtschaft/article111248436/Insider-bricht-sein-Schweigen-ueber-Blockbuster-Deals.html> (23.12.2015)
- Brenner, Hatto/Misu, Cecilia (2015): Internationales Business Development, 1. Auflage, Wiesbaden
- BRICS 1 (2010): <http://www.bcg.de/media/PressReleaseDetails.aspx?id=tcm:89-42800> (23.12.2015)
- BRICS 2 (2014): <http://www.wiwo.de/unternehmen/auto/absatzmaerkte-fuer-autobauer-ist-die-party-in-den-bric-staaten-vorbei/10830292.html> (23.12.2015)
- Burmann, Christoph/Halaszovich, Tilo/Hemmann, Frank (2012): Identitätsbasierte Markenführung, Wiesbaden
- Competence Center für digitale Medien (2014): <http://ccdm.de/blog/vier-fragen-zum-zielgruppenmarketing/> (30.12.2015)
- Competence Center für digitale Medien (2015): <http://ccdm.de/blog/vier-fragen-zum-zielgruppenmarketing/> (31.12.2015)
- Diez, Willi (2001): Automobilmarketing, 4. Auflage, München
- Diez, Willi (2015): Automobilmarketing, 6. Auflage, München
- Ebel, Bernhard/Hofer, Markus (2014): Automotive Management, 2. Auflage, Berlin
- Empfehlung Communitymarketing (2009): <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-621445.html> (23.12.2015)
- Esch Franz-Rudolf (2013): Strategie und Technik des Automobilmarketing, Wiesbaden
- Esch, Franz-Rudolf/Ambrecht, Wolfgang/Arnezeder, Christian et al. (2009): Best Practice der Markenführung, 1. Auflage, Wiesbaden
- Facebook Nutzerzahlen (2015): http://allfacebook.de/zahlen_fakten/facebook-nutzerzahlen-2015 (23.12.2015)

Facebook-Fans (2015): Facebook-Fans verschiedener Automobilmarken:
<https://www.facebook.com/AudiDE/?fref=ts>; <https://www.facebook.com/audi/?fref=ts>;
<https://www.facebook.com/BMWDeutschland/?fref=ts>; <https://www.facebook.com/BMW/?fref=ts>; <https://www.facebook.com/mercedesbenzdeutschland/?fref=ts>; <https://www.facebook.com/MercedesBenz/?fref=ts>;
<https://www.facebook.com/porsche/?fref=ts>; <https://www.facebook.com/VolkswagenDE/?fref=ts> (20.10.15)

Fahrzeugbestand Deutschland (2015):
http://www.kba.de/DE/Statistik/Fahrzeuge/Bestand/bestand_node.html (23.12.2015)

Farrelly, Francis/Quester, Pascale/Greyser, Stephan A. (2005): Defending the Co-Branding Benefits of Sponsorship B2B Partnerships: The Case of Ambush Marketing, New York

Fischer, Paul (2015): Aufbruch in die neue Triade: China – Indien – Russland, 1. Auflage, Berlin

Generation Y: Horizont (2014): <http://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Porsche-Marketingchefs-im-Interview-Wir-kaufen-keine-Freunde-131918>

Globaler Automobilmarkt (2015): <https://www.vda.de/de/themen/automobilindustrie-und-maerkte/markt-international/entwicklung-der-globalen-maerkte.html> (23.12.2015)

Größte Weltwirtschaft (2014): http://www.focus.de/finanzen/videos/beim-bip-geschlagen-china-ueberholt-usa-als-groesste-wirtschaft-der-welt_id_4325348.html
(25.12.2015)

Größter Autobauer (2015): http://www.welt.de/newsticker/dpa_nt/infoline_nt/wirtschaft_nt/article144522538/VW-zum-Halbjahr-groesster-Autobauer-der-Welt.html
(23.12.2015)

Guerilla Marketing (2014): <http://www.taiber-unternehmensberatung.de/ist-guerilla-marketing-ideen-definition-kampagnen-aktionen/> (25.12.2015)

Harley Davidson (2015): http://www.harley-davidson.com/content/hd/en_US/home/community.html (23.12.2015)

Harvard Business Review (2009): <https://hbr.org/2009/04/getting-brand-communities-right/ar/1> (25.12.2015)

Huber, Frank/Matthes, Isabel/Hamprecht, Julia et al. (2012): Erfolgsfaktoren und Rückwirkungseffekte von Limited Editions: Eine empirische Analyse im FMCG-Markt (Marketing), 1. Auflage, Lohmar

Kennzahlen Automobilindustrie (2015): <https://www.vda.de/de/services/zahlen-und-daten/zahlen-und-daten-uebersicht.html> (23.12.2015)

Kirchgeorg, Manfred/Springer, Christiane/Brühe, Christian (2009): Live Communication Management, 1. Auflage, Wiesbaden

Köhn-Ladenburger, Christiane (2013): Marketing für LOHAS, Wiesbaden

Kotler, Philipp et al. (2006): Grundlagen des Marketing, 4. Auflage, Hallbergmoos

Kotler, Philipp/Bliemel, Friedhelm (1999): Direct-Mail-Couponing: Eine empirische Untersuchung der langfristigen Absatzwirkung, Wiesbaden

Kreyher, Volker J. (2015): Kommunikationsmanagement, Karlsruhe

Leitzins (2015): <http://www.finanzen.net/leitzins/> (13.10.15)

Linxweiler, Richard (2001): BrainScoreCard: Ein Instrument erfolgreicher Markenführung, Groß-Umstadt

Lokation Communitymarketing (2009): <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-621445.html> (23.12.2015)

Markenführung (2015): <http://www.markenverband.de/kompetenzen/markenfuehrung> (25.12.15)

Markengesetz

Markenkommunikation 1 (2015): http://www.brainguide.de/Markenkommunikation/_c (21.12.2015)

Markenkommunikation 2 (2015): <http://www.bibliotheksporta1.de/themen/marketing/markenentwicklung-und-kommunikation/markenkommunikation.html> (21.12.2015)

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred (1998): Marketing, 8. Auflage, Wiesbaden

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred (2012): Marketing, 11. Auflage, Wiesbaden

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred (2015): Marketing, 12. Auflage, Wiesbaden

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (2002): Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 1. Auflage, Wiesbaden

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (2005): Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Auflage, Wiesbaden.

Mellerowicz, Konrad (1963): Markenartikel, 2. Auflage, München

Neumann, David (2003): Erlebnismarketing Eventmarketing: Grundlagen und Erfolgsfaktoren, 1. Auflage, Saarbrücken

Poggenpohl-Küche (2016): https://www.poggenpohl.com/imagevault/publishedmedia/d90lampl5c95dycunn0/Poggenpohl_Porsche_Design_Kitchen_P7340_-_Full_Sho.jpg (31.12.2015)

Porsche 918 Spyder (2015): <http://www.porsche.com/germany/models/918/> (23.12.2015)

Porsche AG (2015): Geschäftsbericht 2014, Stuttgart

Porsche Black Edition (2011): <http://www.spiegel.de/auto/aktuell/porsche-black-edition-schwarzmalerei-in-zuffenhausen-a-742908.html> (23.12.2015)

Porsche Boxster (2015): <http://www.porsche.com/germany/models/boxster/boxster/> (23.12.2015)

Porsche Card (2015): <https://www.porschecard.de/privatkunden/porsche-card-s-world-plus/> (23.12.2015)

Porsche Clubs (2015): [https://cms.porsche-clubs.com/porscheclubs/pc_911_suedwest/pc_main.nsf/web/30F7CD24A2910DAEC12578400023E2EB/\\$File/PT_911_146_Bildgroesse_aendern.jpg](https://cms.porsche-clubs.com/porscheclubs/pc_911_suedwest/pc_main.nsf/web/30F7CD24A2910DAEC12578400023E2EB/$File/PT_911_146_Bildgroesse_aendern.jpg) (17.12.15)

Porsche Club Deutschland (2016): <http://www.porsche-club-deutschland.de/Mitgliedschaft/index.htm> (06.01.2016)

Porsche Design (2014): [http://press.porsche-design.com/index.php?id=150&tx_ttnews\[tt_news\]=617&cHash=78ad11a56c661338a0be45b950f6bfc5](http://press.porsche-design.com/index.php?id=150&tx_ttnews[tt_news]=617&cHash=78ad11a56c661338a0be45b950f6bfc5) (23.12.2015)

Porsche Drive (2016): https://drive.porsche.com/de/start.html?gclid=CL-L-vWCkMoCFQkXwwodyosBmg&dclid=Cli_u_aCkMoCFcbgGwodjFYHYg (04.01.2016)

Porsche Driving Experience (2015): <https://drivingexperience.porsche.com/de/driving-experience-winter> (04.01.2016)

Porsche Driving Experience Winter (2015): <https://drivingexperience.porsche.com/de/driving-experience-winter> (23.12.2015)

Porsche Händler (2012): <http://www.rp-online.de/wirtschaft/unternehmen/porsche-will-weltweite-praesenz-ausweiten-aid-1.2882712> (23.12.2015)

Porsche Hybrid- und Elektrofahrzeuge (2016): <http://www.porsche.com/germany/> (23.12.2015)

Porsche Mission-E (2015): http://www.porsche.com/microsite/mission-e/germany.aspx#/reveal_ (23.12.2015)

Porsche Museum (2015): <http://www.porsche.com/museum/de/?gclid=CNnH98OJv8gCFQoKwwodTQsMhw&dclid=CP3XpsSJv8gCFZMmFgods9kJdg>

Porsche Pop-up-Stores (2014): <http://newsroom.porsche.com/de/unternehmen/porsche-oeffnet-pop-up-store-in-new-york-10336.html>

Porsche Prinzip (2015): <http://www.porsche.com/germany/aboutporsche/principleporsche/> (23.12.2015)

Porsche SE (2015): <http://www.porsche-se.com/pho/de/> (23.12.2015)

Porsche Sponsoring (2015): <http://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.sponsoring-in-stuttgart-porsche-bremst-die-region-nicht-aus.a7e33b04-06d9-4861-bb41-5b1b57089665.html> (23.12.2015)

Porsche Sport Driving School (2015): <https://drivingexperience.porsche.com/de/sport-driving-school> (23.12.2015)

Porsche Tochterfirmen (2015): <http://www.porsche.com/germany/aboutporsche/service/> (15.11.2015)

Porsche Travel Club (2015): <https://drivingexperience.porsche.com/de/travel-club/philosophy> (23.12.2015)

Porsche virales Marketing (2009): <http://www.greatwhiteark.com/viral-marketing/virales-video-fur-porsche/> (25.12.2015)

Poth, Ludwig/Poth, Gudrun/Pradel, Marcus (2008): Marketing, 3. Auflage, Wiesbaden

Schleichwerbung ARD & ZDF (2015): <http://www.augsburger-allgemeine.de/panorama/Nie-wieder-Schleichwerbe-Skandale-bei-ARD-und-ZDF-id31085562.html> (23.12.2015)

Tatort-Porsche (2015): http://www.huffingtonpost.de/2015/06/21/tatort-richy-mueller-pors_n_7630898.html (23.12.2015)

Ternès, Anabel /Towers, Ian (2014): Internationale Trends in der Markenkommunikation, Wiesbaden

Volkswagen in Porsche (2009): http://www.focus.de/auto/neuheiten/tid-14191/vw-porsche-so-viel-volkswagen-steckt-in-porsche_aid_396845.html (23.12.2015)

Volkswagen Marken (2015): http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/publications/2015/03/Navigator_2015.bin.html/binarystorageitem/file/Navigator_15_04_15_WEB_DEUTSCH.pdf (23.12.2015)

VW Abgasskandal (2015): http://www.focus.de/finanzen/boerse/aktien/wegen-abgasskandals-volkswagen-aktie-verliert-13-prozent_id_4961221.html# (10.12.2015)

Weber, Wolfgang/Kabst, Rüdiger/Baum, Matthias (2014): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9. Auflage, Wiesbaden

Westfälische Nachrichten (2015): Werbung von 1976, <http://www.wn.de/Freizeit/Ratgeber/Auto/Liebhaber-Autos/Auto-Fast-waere-er-Geschichte-50-Jahre-Porsche-911> (28.11.15)

Zielgruppenmarketing (2009): http://www.marketingclub-dresden.de/media/public/Veranstaltungen/Thomas_Peichl-GfK-Lebensstile-und-Zielgruppenmarketing.pdf?PHPSESSID=63e2fcc5a109ec380b1da8aeb16f31af (23.12.2015)

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Graben-Neudorf, 08.01.2016

Ort, Datum

Vorname Nachname